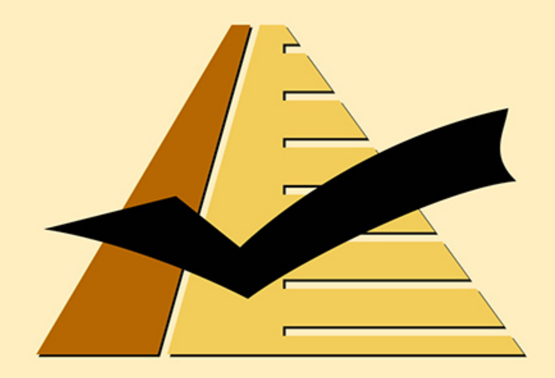
فيليب كوتلر

جون سوندرز ـ غاري أرمسترونغ ـ فيرونيكا بونغ



تطوره ـ مسؤوليته الأخلاقية ـ استراتيجيته

الجزء الأول



ترجمة

مازن نفاع



دار علاء الدين
للنشر والطباعة والتوزيع



دار ومؤسسة رسلان
للطباعة والنشر والتوزيع

Marketing

التسويق

الجزء الأول

تطوره - مسؤوليته الأخلاقية - إستراتيجيته

فيليب كوتلر

جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونيكا بونغ

التسويق

تطوره - مسؤوليته الأخلاقية - إستراتيجيته

الجزء الأول

ترجمة

مازن نفاع

♦ التسويق.

الجزء الأول: تطوره - مسؤوليته الأخلاقية - إستراتيجيته.

- تأليف: فيليب كوتلر - جون سوندرز - غاري أرمسترونغ - فيرونيكا بونغ.
- ترجمة: مازن نفاع.
- سنة الطباعة 2017.
- الترقيم الدولي: ISBN: 978-9933-18-384-4

يطلب الكتاب على العنوان التالي:

دار علاء الدين
للنشر والطباعة والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241
ص. ب: 30598
daraladdinsyria@gmail.com

دار مؤسسة رسلان
للطباعة والنشر والتوزيع
سوريا ـ دمشق ـ جرمانا
هاتف: 00963 11 5627060
00963 11 5637060
فاكس: 00963 11 5632860
ص. ب: 259 جرمانا
darrislansyria@gmail.com

المقدمة

تتغير الأوضاع والمواقف في السوق بسرعة غير عادية، وتكاد تظهر كل يوم أسواق جديدة للترويج وتتوسع الاتحادات والمؤسسات التجارية، وأما وسائل انتشار المعلومات عن السلع وأساليب ترويجها فتتغير في الحقيقة بوتائر سريعة جداً. وسوف تصادفون في هذا الكتاب الكثير من التأملات والتصورات حول هذه التغيرات. حتى أنها أصبحت تؤثر في الملاحظات والتعليقات والتي تضاعفت كميتها في الوقت الحاضر بواسطة شبكات - الويب، حيث يستطيع الجميع الدخول إليها بواسطة حاسوبه الشخصي. إلا أن هناك شيء ما لم يَمُسّه التغيير بعد، بغض النظر عن هذه التحولات. وفي هذا التنوع التجاري المتبدل باستمرار مازالت تتلألأ العلامات (الماركات) التجارية الأكثر شهرة وهي تشبه بذلك المنارة وسط البحر الهائج، ونذكر من هذه الماركات ***Coca Cola*، *Nokia*، *Sony*، *BMW*، *Soab*، *Shell***.

يتأقلم التسويق طبعاً مع التغيرات الحاصلة دائماً في العالم رغم أنه وكما في السابق يهدف إلى إظهار احتياجات واستفسارات المستهلكين المحتملين وتحديد الأسواق المستهدفة وطرح السلع المتناسبة معها لاحقاً، وكذلك مجموعة الإجراءات لخدمتها. بيد أن التسويق - هو أكثر بكثير من نوع بسيط من النشاط الاقتصادي، فهو فلسفة تضم كل المؤسسة. ويكمن هدف التسويق في أنه بإقامته علاقات متبادلة قوية وطويلة الأمد مع المستهلكين فإنه يلبي احتياجاتهم ويجيب عن استفساراتهم، وذلك لتحقيق منفعته وفائدته. ولا يستطيع العاملون في قسم التسويق تحقيق هذا الأمر بمفردهم، ولضمان تلبية أكثر كمالاً لاحتياجات المستهلكين ينبغي عليهم التعاون مع

الأشخاص الآخرين العاملين في المؤسسة ومع المشاريع والمعامل والمؤسسات الأخرى والتي تؤثر بطريقة أو بأخرى على عمل الشركة، لذا يتطلب التسويق من كل عامل التفكير المستمر بالمستهلك والقيام بكل ما يتعلق به للمساعدة على وضع القيمة الاستهلاكية العليا وضمان تلبية احتياجات المستهلك. قال البروفيسور «ستيفان بيزنت»: «في المؤسسة التي تعترف بفلسفة التسويق لستم بحاجة إلى تحديد من يعمل في قسم التسويق. فكل عامل في المؤسسة يؤخذ تأثيره على المستهلك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات».

التسويق ليس دعاية أو ترويج فحسب، والتسويق الحالي لا يهتم بالترويج بقدر ما يهتم بدراسة ماذا يمكن إنتاجه من سلع! وتحقق المؤسسة سيطرتها وهيمنتها في السوق إذا كانت قادرة على فهم حاجات المستهلك والعثور على الأساليب والطرق لتلبيتها والتي تضمن قيمة عليا وجودة وخدمة ممتازة. ليس هناك أي حجم للدعاية أو للترويج غير قادرة على تعويض عدم رضا المستهلك. وتستخدم في التطبيق العملي للتسويق طريقة مشابهة لتلبية احتياجات الأشخاص الذين لا يعتبرون مستهلكين نهائيين أيضاً. والمستهلكون المفيدون هم ليسوا مجموعة من المجموعات في مجتمعنا لذا من المهم دعم العلاقات والاتصالات مع الجماعات الأخرى من المواطنين.

يحيط التسويق بنا من كل حدب وصوب. ويشير «بيتر مولين» إلى «أننا جميعاً مستهلكون في جميع مجالات العلاقات الاستهلاكية المتبادلة. ابتداءً من الاقتراحات أو استهلاك الخدمات في مجال التعليم أو الصحة، وانتهاءً بوقوفنا في الدور في قسم البريد أو السفر على الخطوط الدولية، وكذلك أثناء قيامنا بالعمليات المالية المتنوعة - من شراء البسكويت إلى استهلاكنا للكفن».

إن التسويق ليس ضرورياً للشركات المنتجة وتجار المفرق والجملة فحسب، بل لكل إنسان ومؤسسة. وإن المحامين والمحاسبين والأطباء يستخدمون أيضاً أساليب التسويق للتحكم بالطلب على الخدمات. وتسير على هذه الدرب كذلك المشافي والمتاحف والفرق المسرحية. من دون إعداد وتنفيذ خطة تسويقية مناسبة لن يستطيع أي رجل سياسة أن يجمع الكمية الكافية من أصوات الناخبين ولن يستطيع أي مصيف أو مصح أن يجذب عدداً وافياً من السياح. إن كتاب «أسس التسويق»

سيساعدكم على دراسة ومن ثم تطبيق التصورات الأساسية والأساليب العملية للتسويق الحديث في مجالات مختلفة: في الشركات المنتجة للبضائع والخدمات في الأسواق الاستهلاكية والصناعية وفي المؤسسات التجارية وغير التجارية وفي الشركات العاملة في الأسواق الدولية والداخلية وفي العمل (التجارة) الصغيرة أو الكبيرة.

وعلى الأشخاص في هذه المؤسسات أن يعرفوا كيف يحددون ويقسمون السوق إلى قطاعات وكيف يوزعون سلعهم وخدماتهم القادرة على تلبية احتياجات هذه القطاعات (الدوائر) المستهدفة والتي تم اختيارها. وينبغي عليهم أن يعلموا كيف يحددون الأسعار على السلع المنتجة وكيف يجعلونها جاذبة ويمكن الوصول إليها، وكيف يختارون القناة التسويقية والتحكم بها لإيصال هذه السلع والخدمات إلى المستهلك. وعليهم أن يعرفوا كيف يعلنون ويحركون سلعهم وخدماتهم، بحيث يعرف المستهلك عنها ويرغب بالتالي في اقتنائها. إن العمل على هذه المسائل والمهام يتطلب قدرات متنوعة لفهم وخدمة وتلبية احتياجات المستهلك.

يجب على الجميع أن يمعنوا النظر في التسويق من وجهة نظر المستهلك من جهة، ومن وجهة نظر المواطن العادي من جهة ثانية. يحاول أحدهم دائماً أن يبيعنا شيئاً ما، لذا يجب علينا أن تكون لدينا القدرة على إدراك الأساليب التي يستخدمها المروجون. وأثناء البحث عن عمل لابد كذلك من استخدام التسويق. ولابد من أن تكون لدينا القدرة أيضاً على «الترويج لأنفسنا». ويبدأ العديد حياتهم العملية، من خلال العمل كوكيل تجاري يعمل في تجارة المفرق والدعاية وفي مجال البحث أو في أحد مجالات التسويق المتنوعة الأخرى.

إن كتاب «أسس التسويق» يساعدنا على الحصول على تصور واسع جداً عن التسويق وتطبيقاته في الحياة العملية وأثناء اتخاذ القرارات الإدارية. والأمثلة المتعددة والمواقف الواضحة التي تمت الاستعانة بها في الحياة الحقيقية تلامس المسائل الأساسية التي يواجهها خبراء التسويق أثناء سعيهم لمطابقة أهداف ومصادر المؤسسة مع احتياجات وإمكانيات السوق.

وبأخذنا مسألة تعدد القوميات في «العالم القديم» بعين الاعتبار قررنا الاستفادة من الأمثلة والمواقف الواضحة لا من تاريخ العمل التجاري في أوروبا فحسب، بل في أميركا الشمالية واليابان والصين ودول جنوب شرق آسيا وأفريقيا. وتتركز بعض الأمثلة والمواقف على حل المشاكل الداخلية والوطنية، لكن أوردنا في الكتاب أيضاً بعض الروايات الأوروبية الخاصة إضافة إلى الروايات والأمثلة العالمية أيضاً والتي يمكن أن يستفيد منها عدد كبير من الدول. وبالرغم من أنه نستعرض فيها الأسواق والسلع المتنوعة، فضلنا عند اختيار العلاقات التجارية والمستهلكين ما هو قريب لإدراك قرائنا وخبراتهم وطموحاتهم. ويتعلق قسم من الأمثلة والروايات بالعلاقات التجارية الضخمة كشركة «***Nike***» و«***Calvin Klein***». و«مرسيدس» إضافة إلى أن هناك علامات تجارية أقل شهرة لكنها ليست أقل أهمية ابتداءً من منتجي سراويل الجينز والبيرة والطائرات النفاثة الغالية الثمن وسفن الصيد.

في كتاب «أسس التسويق» تم وصف ومناقشة الأوضاع التي ستتعرفون من خلالها على روايات ممتعة من التسويق الحديث كالسياسة التسويقية القوية لشركة «***Nike***» و«***BMW***» والنجاح الباهر لشركة «***Levi Strauss Co.***». في البحث عن طرق لمضاعفة حجم المبيعات في العالم بأسره، وغزو شركة ***Apple Computers*** و ***KFC*** لليابان، وصراع ***Qantas*** للدخول إلى شركات الطيران في جنوب شرق آسيا، والتفوق الباهر لشركة ***3M*** من خلال إنتاج سلع جديدة ونجاحات ***MTV*** في السوق الأوروبية الموسيقية، وكذلك شركة ***Nastle***. وهذه الأمثلة وغيرها العشرات منها الواردة في هذا الكتاب، تتيح التعرف على المفاهيم والأساليب الأساسية التي يقترب التسويق بواسطتها من الحياة الواقعية.

إن الأسلوب الواضح والطريقة العصرية والاستخدام الكبير للأمثلة والنماذج العملية وكذلك الصياغة الجديدة التي يتصف بها هذا الكتاب تجعل منه كتاباً حيوياً وجذاباً ويمكن للجميع أن يستفيد منه بسهولة ويتيح ويساعد على امتلاك المعارف والخبرة الضرورية.

الإصدار الأوروبي الثاني لهذا الكتاب

إن نتائج البحث الواسع للسوق الذي قمنا به في أوروبا أثرت على التحضير لإصدار كتاب «أسس التسويق» بطبعة أوروبية ثانية، وقد تم فيها: تحسين كبير لمضمون وبنية المواد المستعرضة وأضيفت إليه نماذج وأمثلة ومواقف متنوعة خاضعة للتحليل، وتغيرت طريقة عرض وصياغة النصوص. وعن أهم التغيرات في هذا الكتاب سنأتي على ذكرها لاحقاً.

البنية والمضمون

يختلف هذا الإصدار جذرياً عما سبقه من إصدارات. ولن نستعرض بإسهاب التغيرات الهامة التي قمنا بها في هذا الإصدار. وسوف تتعرفون على مضمون الكتاب من خلال هيكله (بنيته) المؤلفة من سبعة أجزاء و22 فصلاً. ويسبق كل جزء وكل فصل عرض مختصر للمواد التي سنناقشها وفي الكتاب 51 موقفاً ووضعاً مخصصة للدراسة والتحليل. وأضيفت إلى الإصدار الثاني أحد عشر موقفاً جديداً وتلك التي كانت في الإصدار الأول تمت معالجتها من جديد. ونعرض عليكم الآن ثلاثة أنواع من هذه الأوضاع والمواقف «معلومات للتأمل»، «مواقف للتحليل»، «تعميم ما تم بحثه».

ولكي تجلب دراسة المواقف فائدة أكبر للقراء من مستويات مختلفة أوردنا في نهاية كل موقف ستة أسئلة:

السؤالان الأول والثاني (ويمكن تسميتها بالسؤالين الأساسيين) يرتبطان بشكل غير مباشر مع الموقف.

الأسئلة التالية (من مستوى صعوبة متوسطة) تقدم مستوى أكثر عمقاً للمعارف والقدرة على الاستفادة من المفاهيم الأساسية.

السؤالان الأخيران (صعبان) يتطلبان اتخاذ قرارات محددة على أساس المعارف النظرية.

موقع *Web*

إن الكتاب الجيد لا يكفي الآن من أجل دراسة ناجمة للتسويق إذ لابد من الاستفادة من مصادر حديثة للمعلومات، وخير مثال على ذلك هو موقع ***Web*** (***http:\\www.prenhall.co.uk.***) - المعد بشكل جيد ومخصص للطبعة الثانية من هذا الكتاب. ويتم تحديث هذا الموقع باستمرار وتزويده بالمعلومات المهمة والضرورية لجميع المهتمين.

خصائص نقل المعلومات في الكتاب

بهدف تسهيل عملية تقبل المعلمات الواردة في الكتاب تم استخدام الخيارات التالية:

أهداف الفصل: ترد في بداية كل فصل قائمة من المواضيع والمفاهيم التي عليكم أن تدركوها بعد قراءتكم لمواد الفصل.

معلومات للتأمل: قبل دراسة الموضوع الرئيسي لكل فصل تُعرض عليكم مواقف بحثية تمت صياغتها بشكل جيد. وتشمل عرضاً مختصراً لمواد الفصل والتطبيق العملي لهذا الموقف وكذلك أسئلة عليكم الإجابة عنها بعد قراءتكم لمواد الفصل.

المفاهيم الأساسية: تمت الإشارة إليها بخط واضح في سياق عرض مواد الفصل، زد على ذلك، هناك مفاهيم أساسية وطرق أساسية تم تحديدها في كل فصل أيضاً.

أسئلة للمناقشة: في نهاية الفصل هناك بعض الأسئلة التي تساعدكم على تذكر أو التمعن في فهم المشكلة الأساسية المعروضة في الفصل بشكل إفرادي أو جماعي.

تثبيت المواد: تدريبات عملية تساعدكم على تطوير إدراككم للمفاهيم الأساسية المعروضة في الفصل بشكل إفرادي أو جماعي.

مواقف للتحليل: في نهاية كل فصل هناك مشكلة تشمل مسائل صيغت بدقة، وكل مثال من الأمثلة الواردة تم أخذه من الواقع، ودراسته والاطلاع عليه مهمة جداً.

تعميم ما تم بحثه: في نهاية كل جزء من الكتاب هنـاك حـالات مـن الواقـع تسـتعرض فيها مشكلة أو عدة أسئلة تتطلب حلولاً لهـا. وكـل نمـوذج مـن الـنماذج الـواردة يسـاعد عـلى تثبيت المفاهيم والطرق العملية التي تم استعراضها في الفصول السابقة. إذ تسمح لكم تطبيق المعلومات التي حصلتم عليها في تحليل وحل المشاكل التي تصادفكم في حياتكم العملية.

كلمة المؤلفين

فيليب كوتلر ***Philip Kotler*** - بروفيسـور التسـويق الـدولي ***S. C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing*** في المدرسة العليا لإدارة الأعمال باسم «كيللوغ» التابعة للجامعة الشـمالية الغربيـة ***Northwestern University*** حصـل عـلى شهادة ماجستير في الاقتصاد في جامعة شيكاغو وحصل عـلى لقـب دكتـور فلسـفة وكـوتلر هـو مؤلف كتاب «إدارة التسويق: التحليـل والتخطـيط والـترويج والرقابـة الصـادر عـن ***Prentice Hall***. كما كتب العديد من الكتب وأكثر مـن مائـة دراسـة نشرهـا في المجـلات العالميـة. وهـو الوحيد الذي حصل ثلاث مرات على الجائزة السنوية ***Alpha Kappa Psi*** التي تعطـى لأفضـل مقالة من مجلة ***Journal of Marketing***. ومن بـين الجـوائز العديـدة التـي حصـل عليهـا د. كوتلر - ***The Paul D. Conserve Award*** التي قـدمتها لـه (***The American Marketing Association*** عـلى خبرتـه وإثرائـه الكبـيرين في مجـال التسـويق، وحصـل عـلى ***The Stuart Menderson Britt Award*** التي تعطى لأفضل خبير تسويق في العام. وهو الأول الذي حصـل عـلى جـائزتين هـامتين لقـب الأسـتاذ الأفضـل للتسـويق في السـنة. الـذي قدمتـه لـه: ***The Distinguished Marketing Educator of The Year Award*** وجائزة فيليب كوتلر - عـلى جهده التسويقي في مجال الصحة ***The Philip Kotler Award for Excellence in Health Care Marketing*** وكوتلر عضو إدارة الاتحـاد الأمـريكي للتسـويق، وهـو مستشـار في مسـائل الإسـتراتيجية التسـويقية للعديـد مـن الشركـات الضـخمة في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة وفي خارجها.

البروفيسور غاري أرمسترونغ يرأس قسم التسويق في مدرسة إدارة الأعمال «كينان - فليغلر» في جامعة كارولينا الشمالية الواقعة في «تشيبل - هيل»، وحصل على الدكتوراه في التسويق من الجامعة الشمالية الغربية ***Northwestern University*** كتب البروفيسور أرمسترونغ العديد من الدراسات ونشرها في المجلات العلمية النظرية العالمية، وكان مستشاراً للعديد من الشركات في مسائل الإستراتيجية التسويقية. لكن اختصاصه الأساسي هو التدريس. وساهم بنشاط في برنامج الأعمال الطلابي في كينان فليغلر وحصل على عدة جوائز لتدريسه في الجامعات ومدارس رجال الأعمال. وهو الوحيد الذي حصل عدة مرات على جائزة قيمة جداً في تلك المدرسة لحرفيته في تدريس الطلاب ***Award for Excellence in Undergraduate Teaching*** عام 1993 حصل عليها للمرة الثالثة.

جون سوندرس، بكالوريوس وماجستير في إدارة الأعمال ودكتوراه في الفلسفة من برادفورد وعضو مجلس أكاديمية رجال الأعمال البريطانية وعضو المعهد الحكومي للتسويق وعضو الجمعية الملكية للعلوم الإنسانية وبروفيسور التسويق ورئيس مدرسة إدارة الأعمال في آستون وبرمينغهام، عمل في جامعات «لوهبار» ويوريك وبريدفورد وهاديرسفيلد وهافايف. وكان سابقاً رئيس تحرير المجلة الدولية للأبحاث التسويقية ورئيس تحرير المجلة البريطانية لإدارة الأعمال، وهو رئيس الأكاديمية الأوروبية للتسويق وعضو مجلس الأكاديمية البريطانية لإدارة الأعمال والمعهد الحكومي للتسويق ومن بين أعماله المشهورة: ***The Marketing Initiative, Competitive Positioning and Principles of Marketing.*** وأصدر أكثر من 60 دراسة ومقالة مخصصة للأبحاث التسويقية.

فيرونيكا بونغ - بكالوريوس وماجستير في إدارة الأعمال (بريدفورد)، دكتور فلسفة (***CNAA***) تدرس التسويق في مدرسة يورك لإدارة الأعمال. ولدت د. بونغ في ماليزيا حيث درست هناك حتى حصلت على الدرجة العلمية الأولى، وكانت تدرس أيضاً هناك وعملت في ***Ciba Geigy***. وعملت في شركات دولية عدة وفي مؤسسات حكومية مختصة بوضع وإنتاج السلع الجديدة والتحكم بهذه العملية ومن بينها القسم

البريطاني للتجارة والصناعة (***DTI***) والمركز الاستشاري للبحوث. ووضعت كتاباً أكاديمياً للعاملين في (***DTI***) لتحديد واستخدام إمكانيات الأسواق الجديدة ونشرت أيضاً أكثر مـن خمسـين بحثـاً في مجلات متنوعة ومواد محاضرات.

الجزء الأول

تطور التسويق

إذا لم تحصلوا على الغبطة، فهذا يعني أنكم لم تحصلوا على شيء

ويليام شكسبير

المدخل

الفصل الأول: التسويق والعالم المتغير: تلبية الاحتياجات الإنسانية في الجزء الأول من كتاب أسس التسويق سيتم استعراض دور التسويق في حياة المجتمع والشركة.

وعند قراءتكم للفصل الأول سوف تقتنعون أن التسويق اليوم يحيط بنا من كل حدب وصوب. وهذا مفهوم طبعاً فكل يوم يزداد إدراك أن من يحصل على عطف المستهلكين هو الذي يمكنه أن يحقق نجاحاً في عالم العمل. وهذه الطريقة سيتم استعراضها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: التسويق والمجتمع - المسؤولية الاجتماعية وأخلاقية التسويق سيتم استعراض دور ووظائف التسويق في المجتمع وكذلك علاقة المجتمع بهذه المفاهيم وكلا هذان الفصلان يؤكدان حقيقة تعريف التسويق الذي أطلقه ديفيد أوغيلفي: «التسويق - هو النقطة التي تلتقي فيها المصالح الأنانية للمنتجين والمجتمع».

ماذا يفعل التسويق ومن أي شيء يتكون. هذا هو موضوع الفصل الثالث.

الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

في هذا الفصل يتم استعراض كيف يتواءم التسويق مع أنواع النشاط الاقتصادي الأخرى وكيف يتم تنظيمه وإدارته. وفي هذا الفصل أيضاً وصف للعديد

من عناصر العمل التسويقي التي تطرق إليها هذا الكتاب ودورها في التسويق الدولي.

تعميم ما تم بحثه.

استرح وتناول كيت كات.

الفصل الأول

التسويق والعالم المتغير
تلبية الاحتياجات الإنسانية

بعد قراءتكم لهذا الفصل ستكون لديكم القدرة على:

- تعريف مفهوم التسويق ومناقشة حالاته الأساسية.
- تعريف إدارة التسويق، والحديث عن كيفية إدارة المسوقين لمسألة الطلب وتنظيم العلاقات ذات المنفعة مع المستهلكين.
- المقارنة بين خمس نظريات تسويقية وصياغة الأفكار الرئيسية لإدارة الطلب وتشكيل القيم الاستهلاكية وتلبيتها.
- تحليل المشاكل الأساسية للتسويق والتي يتعرض لها المسوقون على عتبة القرن المقبل.

معلومات للبحث

Nike

«نايكي في كل مكان» - حاولوا التأمل فقط كم مرة يمكنكم مصادفة شعار «نايكي» هذا إن كان أثناء مطالعتكم للمجلات الرياضية أو عند متابعتكم لمباراة بكرة التنس أو كرة السلة أو عند مشاهدتكم لمباراة في الغولف في التلفاز. والحق يقال: إن نايكي جعلت من شعارها (الذي يجسد جناح آلهة النصر الإغريقية) العلامة التجارية الأكثر شهرة في العالم، وهي مشهورة لدرجة أن اسمها لا يحتاج إلى إعلانات

للتذكير بـه. وفي حقيقـة الأمـر فـإنكم سـتجدون، وأنـتم في حالـة انـدهاش، أن عـلى أحـذيتكم الرياضية التي قمتم بشرائها في الأمس، أو على القبعة الرياضية أم على اللباس المخصص للعـب التنس، تغيب أية علامة تجارية أخرى باستثناء «نايكي».

ويشهد مسـتوى شـهرة هـذه العلامـة التجاريـة عـلى إنجـازات «نـايكي» الاسـتثنائية في استخدام التسويق، وقـد غـيرت الشركـة إسـتراتيجيتها المطبقـة في مجـال طـرح منتجـات عاليـة الجودة وتقديمها لأشهر الرياضيين في العالم، من وجه التسويق الريـاضي إلى الأبـد، حيـث تنفـق نـايكي كـل عـام مئـات الملايـين مـن الـدولارات للحصـول عـلى دعـم المشـاهير وعـلى مسـاندة المؤسسات الضخمة التي تـروج لمنتجاتهـا وعـلى إعلاناتهـا الجذابـة اللامتناهيـة، وعـلى امتـداد العديد من السنوات يقترن اسم نايكي بأسماء الرياضيين اللامعين. وليس مهماً نوع الرياضة التي تمارسونها، بل المهم هو أن يحمل الرياضي الذي تحبونه شعار «نايكي»!

إن هذه الشركة تعلم جيـداً أن التسـويق المـنظم جيـداً سـيكون فعـالاً أكـثر مـن حمـلات الإعلان الواعدة، والتسويق الجيد يعني أن نقدم للمسـتهلك كـل مـا يحتـاج إليـه مـن سـلع عاليـة الجودة. وقد كان النجاح الأول لـ«نايكي» مرتبطـاً في تفـوق النوعيـات المسـتثمرة في صـنع الأحذيـة الرياضية الخاصة برياضة الجري وكرة السلة والتي قدمت للاعبين المحترفين المتـذمرين مـن غيـاب الابتكار في التجهيزات الرياضية. وتحتل «نايكي» اليوم مكاناً متقدماً في مجالهـا مـن حيـث مسـتوى تحديث سلعها وابتكاراتها.

لا تقترح «نايكي» على مستهلكيها تجهيزات رياضية جيدة فحسب، بل هي تمتلك الحقيقـة، فهـي لا تكتفـي بصـنع أحذيـة رياضـية فقـط، وتكمـن الحقيقـة في «إلى أيـن سيقودك هذا الحذاء؟» - (وهذا ما تعلن عنه الشركة من خـلال موقعهـا عـلى الإنترنـت، وعنوانها ***www.nike.com***) وإضافة إلى الألبسة والأحذية والتجهيـزات الرياضـية تقـترح الشركة نمطاً للحياة، وثقافة للرياضة ولا عجب في ذلك فرمزها هو: «***Just Do it*** - فقـط اشتريها» وعندما تربطون حذاءكم الرياضي من ماركة «نايكي» فإنكم تلتحمون مـع عـالم «نـايكي» ومـع أولئـك الرياضـيين المفعمـين بشـغف حقيقـي لممارسـة الرياضـة والـذين

يستخفون بالعادات والتقاليد ويظهرون حبهم للعمل ويحققون نتائج رياضية رائعة. وبفضل «نايكي» سوف تشعر بروح السباق مع «مايكل جوردان» وتشعر بالثقة عند «تايغر فود» وقوة التحمل الحديدية لدى «جاك جونيركيرس» والمتابعة المركزة عند «كين غيرف» والسرعة الخيالية لدى «مايكل جونسون». وهناك مقولة تقوله: «إن نايكي هي الرياضيون - والرياضيون هم الرياضة، ونايكي هي الرياضة».

يشكّل مسوقو الشركة مجالاً رحباً متكاملاً من العلاقات المشتركة المتبادلة بين «نايكي» ورياضييها وزبائنها، فعلى سبيل المثال، رُسمت صورة حذاء رياضي مع علامة الشركة بلون أحمر ورقم تلفون مجاني في أحد الإعلانات في مجلة مخصصة للتنس، وعند الاتصال بذاك الرقم يسمع المستهلكن حديث لاعب التنس الشهير «جيم كوريير» حول إرساله وطريقة لعبه مع اللاعبين المنافسين له، وإن اتصلتم مرة أخرى فسوف تسمعون صوت «غيدو ساردوتشي» وهو يحاول إقناع مايكل جوردان بتوظيف أمواله في اختراعه الجديد في مجال الدراجات.

إن «نايكي» تهتم كذلك ولدرجة متشابهة بالحالة النفسية والفيزيولوجية لزبائنها على حد سواء، ولا تقلقها مسألة زيادة الترويج لبضائعها بقدر ما تقلقها مسألة تطوير الرياضة لتحقيق المصلحة العامة وخير مثال على ذلك الحملة الإعلانية تحت اسم «إذا سمحت لي باللعب» والتي تهدف إلى السعي لمشاركة أكثر للنساء في أنواع رياضية متنوعة، حيث تظهر في إعلاناتها الميزات التي يمكن أن تحظى بها الفتيات والنساء الشابات من خلال ممارستهن للرياضة. وتستثمر «نايكي» أموالها كذلك لتطوير الأنواع الرياضية الأقل شهرة، وإن نشاطاتها هذه تدعم الرأي القائل إن نايكي ليست منتجاً للتجهيزات الرياضية عالية الجودة فحسب، بل هي شركة تهتم وتعتني بزبائنها أيضاً.

إن الاعتناء بالزبائن يعود على نايكي بأعظم الفوائد وبشكل غير متوقع، ففي السنوات العشر الأخيرة ازدادت أرباحها بنسبة 21%، وكان متوسط الإيرادات من الرأسمال المستثمر قد وصل إلى 47%. وفي عام 1996 فقط ازدادت الإيرادات ووصلت إلى 36%. وهي تتصدر السوق العالمية في مجال صناعة الأحذية

الرياضية. وتبلغ حصتها من السوق 27% أي أكثر بمرتين من حصة «ريبوك» المنافس الأساسي «لنايكي».

أعلن «فيل نايت» مؤسس ورئيس شركة «نايكي» وبجرأة يحسد عليها أن شركته سوف تضاعف من حجم مبيعاتها في السنوات الخمس القادمة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف السامي في ظروف السوق الأمريكية المستقرة للأحذية الرياضية تصر الشركة بحزم على استيعاب السلع والأنواع والأقاليم الجديدة. وقد ارتفعت عائداتها من إنتاج الألبسة الرياضية خلال بضع سنوات فقط، وتشكل اليوم حوالي ربع حجم مبيعاتها السنوية. وهي تضع الآن شعارها على كل شيء بدءاً من النظارات الشمسية وكرات القدم وانتهاءً بقفازات البيسبول ومضارب الهوكي، وأظهرت اهتماماً خاصاً في الآونة الأخيرة بأنواع رياضية جديدة مثل البيسبول والغولف والهوكي على الجليد وعلى الحشيش ورياضة الجري والتزلج والسباحة كذلك.

إن بلوغ الأهداف المنشودة يرتبط مباشرة بحجم المبيعات في الدول الأخرى، ولكي تصبح المتصدر الوحيد في السوق العالمية يتوجب على «نايكي» أن تهتم بكرة القدم فهي اللعبة الأكثر شعبية في العالم أجمع، وعملياً كانت تتجاهل سوق تجهيزات كرة القدم والتي تقاس حجم مبيعاتها بأرقام فلكية، علماً أن الثقل النوعي لهذا النوع من الرياضة شكل 3% فقط من حجم مبيعاتها الكلي، وأما الآن فقد أصبحت كرة القدم من أولويات الشركة. وبتمسكها بتقاليدها الراسخة تسعى «نايكي» لأن تصبح المتصدر في إنتاج الأحذية والألبسة والتجهيزات الخاصة بكرة القدم قبل بداية بطولة كأس العالم في العام 2002، وبالطبع لن يكون سهلاً عليها شق طريقها إلى القمة حتى ذلك الوقت. ففي مجال كرة القدم العالمية تربعت على العرش لمدة طويلة جداً شركة أديداس التي أعلنت أنها ستحقق خلال سنوات ما كانت قد حققته خلال خمسين عاماً، وباتباعها لإستراتيجية تسويقية عدائية تقليدية، فإن نايكي تنفق مئات الملايين من الدولارات على حملاتها الجماهيرية ضد المنافسين. وقد أدهشت نفقاتها اللامحدودة عالم كرة القدم، وأما الموارد الضخمة التي تملكها الشركة، فإنها ستغير اقتصاد كرة القدم بوتائر سريعة، فقد دفعت

مبلغاً قياسياً يقدر بـ200 مليون دولار خلال عشر سنوات على سبيل المثال، كي تنتزع من شركة «أومبرو» حقوق تمويل بطولة العالم ومنتخب البرازيل.

يخشى بعض المراقبين أن يؤدي توسع «نايكي» على نطاق عالمي مع غزوها لأنواع رياضية جديدة واحتكارها لمنتجات جديدة إلى إغراق المستهلك بماركة نايكي التجارية، كما يخشون من أن يصبح هذا الشعار مملاً في وقت ما، وحتى لا يحدث ذلك تقوم الشركة بدعم سمعتها وهيبتها عن طريق ضمان النوعية الجيدة لمنتجاتها وابتكار كل ما هو جديد إضافة إلى الأسعار المنخفضة قياساً بأسعار سلع المنافسين، وتسعى دائماً للاستحواذ على احترام وتقدير وثقة الزبائن في كل بلد على حدى، وأن تكون جزءاً من الثقافة الوطنية في سوق جديدة.

ويبقى للمنافسين التمني فقط في أن تخفق نايكي وتختفي، والبعض منهم يضع في حسبانه هذا الأمر بالفعل، لكنهم إلى الآن لا يملكون سوى الدهشة من مهارة نايكي في التسويق، وفيما يخص كرة القدم فإن شركة بوما المنافسة تعتبر أن إستراتيجية نايكي المتبعة ثقيلة جداً بالنسبة لها، ولكن وفي جميع الأحوال فإن القلائل فقط من لديهم شك بأن نايكي ستتفوق على بقية الشركات في التسويق، وقد أعلن رئيس الشركة بحزم قائلاً: «سوف تتحكم نايكي بعالم كرة القدم»(1).

الأسئلة

بإمكانكم الإجابة عن هذه الأسئلة بعد دراستكم لمواد هذا الفصل:

1. كيف تفهمون مصطلح التسويق؟
2. ما هي برأيكم الإمكانات التسويقية البارزة التي تمتلكها «نايكي»؟
3. كيف تستخدم نايكي هذه الإمكانيات في صراعها التنافسي؟
4. لماذا تنفق نايكي مئات الملايين من الدولارات للترويج لعلامتها التجارية؟
5. من هم زبائن نايكي؟ سمِّ متطلباتهم الأساسية.

6. اشرح كيف تلبي نايكي حاجات زبائنها من خلال ممارسة نظرية التسويق على أرض الواقع، ولا تنس مجموعة سلعها الواسعة وطبيعة أسواقها الاستهلاكية.

المقدمة

من المعروف أن جميع الشركات تسعى لتحقيق النجاح، وهناك عوامل عديدة تكتسب أهمية كبرى في مسألة تطوير الشركات وهي: اختيار الإستراتيجية بشكل صحيح، وجود العمال المخلصين للشركة، آلية إعلامية مناسبة، تنفيذ كامل لبرامج التسويق. إلا أن الشركات المتقدمة المعاصرة تتميز بصفة عامة على جميع المستويات، فهي، ومثلها في ذلك مثل شركة «نايكي»، تضع نصب عينيها المستهلك أولا، إضافة إلى أن عملها ونشاطاتها كلها تقوم على تلبية احتياجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والمحددة بدقة، وهي تشجع كل موظف لديها على المساهمة في خلق قيمة استهلاكية عليا من خلال تلبية تامة لاحتياجات ومتطلبات المستهلكين والزبائن، وهي تعرف أن هذه الطريقة بالتحديد تتيح تحقيق الحصة المرجوة والأرباح في السوق.

وفي جميع الأحوال، فإن أقسام التسويق هي الأكثر قلقاً من غيرها من الأقسام والأكثر اهتماماً بالمستهلك، وإن خلق القيمة الاستهلاكية وتلبية متطلبات المستهلك هما المضمون الحقيقي وجوهر نظرية التسويق وممارسته في الوقت الراهن. وسوف نتناول لاحقاً في هذا الفصل التعريف العلمي للتسويق، لكن يمكننا الآن أن نعطي تعريفاً لهذا المصطلح على الشكل التالي: «التسويق هو استخلاص الربح من خلال تلبية حاجات المستهلك، وهدف التسويق هو جذب زبائن جدد بتقديم قيمة استهلاكية عليا لهم والحفاظ على الزبائن القدامى بتلبية استفساراتهم واحتياجاتهم المتغيرة دائماً».

يعتقد البعض أن عمل الشركات الناشطة في الدول المتطورة اقتصادياً يعتمد على التسويق فقط، وفي الحقيقة يعتبر التسويق من أهم عوامل تحقيق نجاح أية شركة، كبيرة كانت أم صغيرة، تجارية أم غير تجارية، وطنية أم دولية. وقد وجد التسويق طريقه إلى التطبيق الفعلي في قطاع رجال الأعمال وأصحاب المشاريع، وقبل كل

شيء في الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية المعبأة وذات الاستهلاك الطويل الأمد والسلع الإنتاجية، وفي السنوات العشر الأخيرة أصبحت الشركات الناشطة في مجال الخدمات كشركات الطيران والمؤسسات المالية والتأمين تطبق التسويق في نشاطاتها. وأما بعض الأخصائيين الذين يمارسون أعمالاً خاصة كالمحامين والمحاسبين والأطباء والمهندسين فقد اهتموا كذلك بمسألة التسويق وباشروا بالاستفادة من أساليبه وطرقه وأقبلوا عليها بحماس واضح.

لقد أصبح التسويق جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسات غير التجارية لاسيما المعاهد والمشافي والمتاحف ومعاهد الموسيقى والكنائس. وسوف نستعرض هذا النوع من التسويق في هذا الفصل لاحقاً.

يطبق التسويق اليوم وبشكل واسع في أرجاء العالم، وتمتلك معظم دول أمريكا الشمالية والجنوبية وأوروبا الغربية وجنوب شرق آسيا أساليب تسويقية متطورة جداً، حتى في دول أوروبا الشرقية وفي دول الاتحاد السوفييتي سابقاً حيث لا تزال كلمة «التسويق» حديثة التداول، خلقت التغيرات السياسية والاجتماعية الهامة فيها ظروفاً مناسبة للبدء بممارسة التسويق، كما أن الشخصيات السياسية والاقتصادية في معظم دول المعسكر الاشتراكي سابقاً لديها الرغبة والحماس لدراسة كل ما يتعلق بالممارسة العصرية للتسويق.

لقد أصبحتم تعرفون الكثير الآن عن التسويق، ولا عجب في ذلك فهو يحيط بكم من كل جانب، وتشاهدون نتائجه كذلك فهي تكمن في توفر البضائع على رفوف المحلات التجارية، والتسويق هو كذلك الإعلان الذي يملأ شاشات التلفاز والمجلات والصحف وحتى المراسلات والرسائل التي توضع في صناديق بريدكم، في المنزل وفي المدرسة وفي مكان العمل وأثناء استراحاتكم يحيط بكم التسويق من كل صوب. أجل، إن التسويق ما هو إلا عمل ضخم لا يمكن لأي إنسان إلا أن يلاحظه، إذ تقف خلفه شبكة واسعة من الأشخاص الذين يسعون للفت انتباهكم والاستيلاء على أموالكم. وسوف تجدون على صفحات هذا الكتاب تعريفاً أكثر تعقيداً وعلمياً ومحدداً لمفاهيم

التسويق وأساليبه العصرية. وفي هذا الفصل سنبدأ من تعريف التسويق وأهم مفاهيمه الأساسية، وسنعرف ما هي الفلسفة التي تقوم عليها نظرية التسويق وممارسته، وسنستعرض بعض المشاكل الهامة التي يصادفها العاملون في مجال التسويق في مرحلة تطوره الآنية.

ما هو التسويق

ماذا يعني التسويق إذاً؟ إن هدف التسويق المعاصر لا يعتبر البيع حسب مبدأ: «إذا لم تكذب فلن تبيع»، بل يكمن في تلبية احتياجات الزبائن... ويعتقد البعض أن التسويق ما هو إلا الدعاية والبيع. وليس غريباً أن تنهال علينا كل يوم مئات الدعايات التلفزيونية والإعلانات في الصحف والمجلات والرسائل الإعلانية كتلك التي تعلن عن التصفيات وغيرها. هناك أحد ما يحاول بيعنا شيئاً ما. ويبدو أنه لم تعد كلمات كالموت والضرائب فقط قدراً محتوماً بل أصبح البيع كذلك. ولذا قد ترتسم الدهشة على وجوهكم إذا ما قلنا إن البيع والدعاية ما هي إلا القشرة الخارجية للتسويق، بالرغم من أن هذين العنصرين يعتبران جوهريين، فهما جزءان أساسيان من نظام التسويق ليس أكثر، لكنهما هامان جداً في بعض الأحيان. وإذا عمل خبير التسويق جيداً في مجال عمله كي يفهم حاجات الزبون وصنع سلعة تمثل قيمة استهلاكية عليا ووضع سعراً معقولاً عليها ووزعها بشكل صحيح، وأعلن عنها بفعالية، فإن بيعه لهذه السلعة سيكون سهلاً جداً.

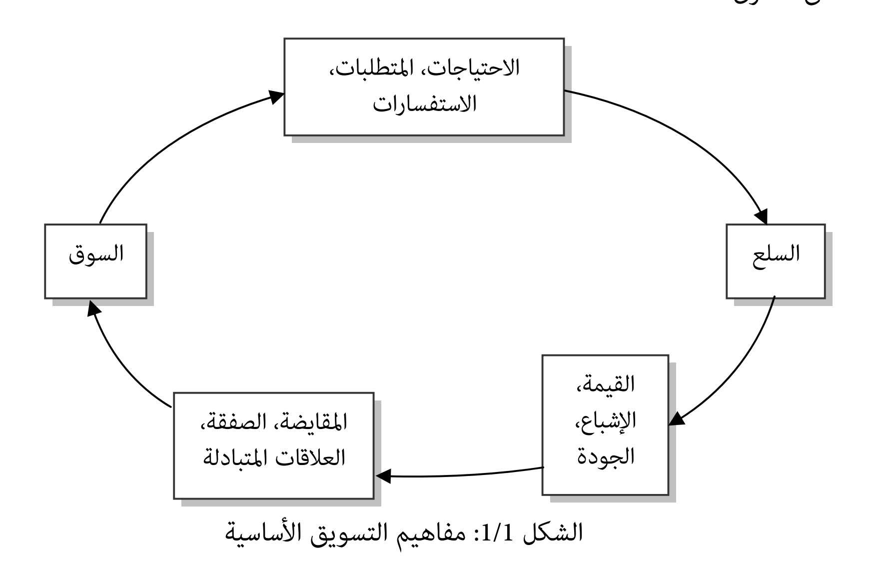
لقد سمع كل واحد منا عما يسمى بالسلع الرائجة، فعندما أنتجت سوني أول آلة تسجيل صغيرة، قامت شركة «نينتيندو» بطرح أول سابقة لها من الألعاب الإلكترونية، ولم تتوانَ عندئذ شركة «***The Body Shoy***» عن إنتاج مجموعتها الفريدة من أدوات التجميل، ومن ثم تعاظمت الطلبات على هذه المنتجات. وتفسير ذلك أن الشركات استطاعت طرح «السلع الضرورية»، وهي ليست السلع التي يرغب الكثيرون في اقتنائها، بل تلك التي تفتح آفاقاً وفرصاً جديدة. ويؤكد أحد الأخصائيين المشهورين في إدارة الأعمال ويدعى «بيتر دروكر» أن «هدف التسويق

يكمن في أن بذل الجهود للترويج للسلع ليس ضرورياً، فهدفه هو في معرفة وفهم الزبون كي تكون السلعة أو الخدمة تتناسب تماماً مع احتياجاته ورغباته، وكأنها تبيع نفسها بنفسها إلى الزبون»(2).

وبهذا الشكل إن البيع والدعاية ما هما إلا جزءاً من «المجموعة التسويقية» المعقدة للغاية، وهي، أي المجموعة، عبارة عن مجموع وسائل التسويق الناشطة في السوق. ونحن نعرّف التسويق على أنه عملية اجتماعية إدارية والتي بمساعدتها يقوم أشخاص معينون وجماعات منفردة بتلبية احتياجاتها ومتطلباتها بفضل إنتاج السلع وخلق قيمها الاستهلاكية وتبادلها»(3).

التسوق *Marketing*: **عملية اجتماعية إدارية يقوم بمساعدتها أشخاص معينون وجماعات منفردة بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم من خلال إنتاج السلع والقيم الاستهلاكية والتبادل فيما بينها.**

ولتوضيح هذا التعريف سوف نستعرض في هذا الفصل المفاهيم التالية للاحتياجات والمتطلبات والاستفسارات والسلع والقيمة الاستهلاكية والإشباع والجودة والمقايضة والصفقة والعلاقات المتبادلة والسوق. وتتوضح في الشكل 1/1 كيف ترتبط هذه المفاهيم مع بعضها البعض، حيث إن كل واحدة منها تقوم أو تعتمد على الأخرى.



الشكل 1/1: مفاهيم التسويق الأساسية

الحاجات والمتطلبات والمطالب (الاستفسارات)

تعتبر حاجات الإنسان من أهم مفاهيم التسويق فهي بمثابة النقص الذي يعانيه الإنسان من شيء ما ضروري جداً له، ولدى الناس حاجات عديدة تختلف من واحد إلى آخر. ويمكن تقسيم تلك الحاجات إلى حاجات فيزيولوجية أي الحاجة إلى الغذاء واللباس والدفء والأمن، وحاجات اجتماعية أي الحاجة إلى مخالطة الآخرين وإقامة علاقات متبادلة معهم، وحاجات فردية أي الحاجة إلى المعرفة والتعبير عن الذات. وهذه الحاجات لم يخترعها المسوقون، فهي موجودة بحكم الطبيعة الإنسانية، وعندما لا تتم تلبية تلك الحاجات، فإن الإنسان يقوم بأحد أمرين:

1- إما أن يبحث عن وسيلة ما تساعده في تلبية تلك الحاجة.

2- وإما أن يحاول تقليل الطلب على تلبيتها.

وفي البلدان المتطورة صناعياً يسعى الناس إلى العثور أو خلق الوسائل التي يمكن أن تساعدهم في تلبية متطلباتهم الناشئة، وفي المجتمع الأقل تطوراً يحاول الناس قتل رغباتهم أو تلبيتها بمساعدة كل ما هو موجود تحت أيديهم.

> **الحاجة الإنسانية** (*Human Need*)**: النقص الذي يشعر به الإنسان في شيء ما ضروري له.**
> **المتطلبات** (*Human Want*)**: الحاجة التي تأخذ شكلاً خاصاً حسب مستوى الإنسان الثقافي والفردي.**
> **المطالب (الاستفسارات)** (*Demands*)**: متطلبات الإنسان التي تدعم من قدرته الشرائية.**

المتطلبات هي بمثابة حاجة تأخذ شكلاً خاصاً حسب مستوى الشخص الثقافي والفردي، فالقاطن الجائع في مدينة إيندهوفن مثلاً يفكر في صحن من البيض والجبن والسلطة والبيرة، وأما الإنسان الجائع في البحرين مثلاً فيفضل الأكلات الشعبية في البحرين. وتأخذ المتطلبات شكل العناصر القادرة على تلبية الحاجات، والمتطلبات الإنسانية تنمو وتزيد حسب تطور المجتمع، وتزداد معها كمية العناصر التي تثير لدى الناس الاهتمام والرغبة في اقتنائها. والمنتجون يحاولون توسيع تشكيلة السلع والخدمات القادرة على تلبية هذه المتطلبات من جهة، وتساعد على ظهور متطلبات جديدة من جهة أخرى.

إن متطلبات الناس غير محدودة عملياً فما بالك لو تحدثنا عن موارد تلبيتها! ولذا يفضل كل إنسان اختيار السلع التي تتمتع بقيمة استهلاكية عليا، والقادرة على التلبية القصوى للحاجات، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانياته المادية. وإذا كان الشخص يملك القدرة على الدفع جراء تحقيق متطلباته، فإن هذه الأخيرة ستنتقل إلى قائمة المطالب، وينظر المستهلك إلى السلعة على أنها مجموعة من النوعيات المحددة، وهو يختار تلك السلعة التي تضمن التآلف المحتمل بين النوعيات التي تستحق حجم الأموال المدفوعة والتي لملكها ذلك الفرد. فعلى سبيل المثال، يعني اسم سيارة ***Honda Civic*** السرعة والسعر المنخفض والتوفير في الوقود، وأما اسم سيارة مرسيدس فيعني الراحة والرفاهية والدليل على الحالة الاجتماعية الراقية، وعند وضع قائمة بالمتطلبات مع اعتبار الموارد التي بحوزته يعلن المستهلك طلبه على تلك السلع التي تضمن تلبية قصوى لمتطلباته.

إن الشركات التي تمارس التسويق بشكل جدي تبذل جهوداً ضخمة على تحديد احتياجات ومتطلبات ومطالب الزبائن. وهي تقوم بدراسة المستهلكين وتعقد ندوات ومحاضرات ولقاءات معهم، وتقوم بتحليل شكاوى الزبائن ومطالبهم، كما تعالج المعلومات عن منشآتها الخدمية والضمانية. وتقوم بتعليم الباعة لكشف الحاجات التي لم تتم تلبيتها عند الزبائن. وتقوم بمراقبة كيفية استخدام الزبون لسلعها وسلع الشركات المنافسة وتسأل عن كل شيء، ما يعجبه وما لا يعجبه. إن الإدراك العميق للحاجات والمتطلبات ومطالب الزبائن يعتبر بمثابة القاعدة لاختيار إستراتيجية التسويق الصحيحة.

السلع والخدمات

يلبي الناس احتياجاتهم ومتطلباتهم من خلال سلع متنوعة، والسلعة هي كل ما يمكن أن يطرح في السوق لتلبية حاجات أو متطلبات الزبائن، ويقصد بكلمة السلعة عادة على أنها عنصر مادي كالسيارة والتلفاز أو قطعة من الصابون، إلا أن السلعة لا يمكن تحديدها بالعنصر المادي فقط، فكل ما

يمكنه أن يلبي حاجة ما، يمكن اعتباره سلعة، إضافة إلى الأشياء الملموسة، يمكن أن تنتمي إلى صنف السلع أيضاً، فالخدمات أي المصالح والنشاطات المطروحة في السوق هي سلع لكنها لا تمتلك تعبيراً مادياً، ولا يمكن اقتناءها من قبل أحد ما، وتنتمي إلى قائمة الخدمات المؤسسات المصرفية وشركات الطيران والفنادق وورشات التصليح، كما تضم تلك القائمة أيضاً الأماكن والمنظمات وكافة أنواع النشاطات الأخرى. فالمستهلكون هم الذين يقررون البرنامج الذي يشاهدونه في التلفاز، والمكان الذي سيقضون فيه إجازاتهم، وأي المنظمات التي تستحق دعمه، وأي الأفكار التي سيتبناها. إذاً، إن مفهوم السلعة يشمل السلع المادية والخدمات وسلسلة من «الأشياء» التي تساعد على تحقيق الرغبات والحاجات، وإذا بدا لكم أحياناً أن مفهوم السلعة لا يتناسب أو لا يتطابق مع المعنى، من الممكن استبداله بمفهوم آخر وليكن على سبيل المثال وسيلة لتلبية الحاجات أو الموارد أو الاقتراحات.

السلعة (*Product*):

كل ما يمكن طرحه في السوق لجذب الانتباه وللتعريف عن شيء ما أو للاستخدام والاستهلاك وما يمكن أن يلبي الاحتياجات والمتطلبات. ويمكن للسلع أن تكون عناصر مادية أو أماكن أو منظمات أو أفكار.

يقترف الباعة خطأً جسيماً بتوجيه الانتباه إلى السلع المادية التي يتاجرون فيها أكثر من تركيز اهتمامهم على المنفعة التي يمكن أن تجلبها تلك السلعة، ويبدو للباعة أنهم يطرحون السلع وليس حلاً للمشاكل أو تلبية للحاجات. وإن مضمون السلعة كمنتج مادي لا يكمن في مسألة اقتنائها تحديداً بل في المنفعة التي يمكن أن تجلبها. ونحن نشتري الغذاء لا لننظر إليه بل لتلبية شعورنا بالجوع، ونحن نقتني فرن «مايكروويف» لا لكي نستمتع بوجوده بل لتحضير طعامنا. إن بائع أدوات الثقب يعرف أن المستهلك بحاجة إليها عندما يريد أن يثقب شيئاً ما. ومثل هؤلاء المنتجون أو الباعة يعانون من «الاستهلاك القصير النظر» (4). فهم يهتمون ببضائعهم لدرجة أنهم يركزون جلَّ اهتمامهم على المتطلبات الموجودة، ويهملون أنواع الحاجات التي هي أساس المتطلبات. وينسون أيضاً أن

السلعة المادية هي أداة لحل مشاكل المستهلك فقط، ولدى هؤلاء المنتجين تبدأ المشاكل في كل مرة تظهر فيها سلعة جديدة في السوق تقوم بتلبية المتطلبات ذاتها لكن بأسعار إما مرتفعة جداً أو منخفضة جداً، وسيسعى المستهلك بحاجاته تلك إلى الحصول بالطبع على السلعة الجديدة (الأفضل أو الأرخص).

القيمة الاستهلاكية، تلبية الحاجات والجودة

يلبي المستهلك رغباته وحاجاته باختيار ما هو ضروري له من بين كمية كبيرة من السلع والخدمات المخصصة تحديداً لهذا الهدف. فكيف يقوم إذن بعملية الاختيار بوجود تشكيلة واسعة من السلع؟ يختار المستهلك معتمداً على إدراكه (فهمه) لتلك القيمة التي حسب رأيه تتمتع بها تلك السلع أو الخدمات.

القيمة الاستهلاكية هي نتيجة مقارنة الفوائد التي يحصل عليها المستهلك نتيجة اقتناء أو استخدام السلعة وكذلك النفقات التي يدفعها لاقتنائها. فعلى سبيل المثال، عندما تصبحون زبوناً لدى «فيرداك اكسبرس» ستحصلون على كمية من الميزات. والأهم من بينها تسليم سريع ومضمون للطرود البريدية.

إلا أنه عند اللجوء إلى خدمات «فيدرال اكسبرس» فإن المستهلك سيحصل على ميزات أخرى أيضاً تتعلق بوضعه ومكانته الاجتماعية، وإن المرسل وكذلك المرسل إليه المستفيدين من خدمات تلك الشركة سيدركان

القيمة الاستهلاكية (*Customer Value*): حكم تقريبي للمستهلك حول قدرة السلعة على تلبية متطلباته.

الإدارة المركبة للجودة (*Total Quality Management*): البرامج الهادفة إلى تحسين الخدمة والنشاط التسويقي وجودة السلعة باستمرار.

تلبية متطلبات المستهلك (*Customer Satisfaction*): هي درجة تطابق مواصفات السلعة التي يدركها الزبون بذاته مع توقعه المتعلق بهذه السلعة، وإذا كانت ميزات السلعة مرتبطة أقل بتوقعاته، فإن المستهلك يشعر بأن رغباته لم تتم تلبيتها، وإذا تطابقت الميزات مع التوقعات، فإن المستهلك يشعر بأن رغباته قد تمت تلبيتها، وإذا كانت الميزات تفوق التوقعات، فإن هذا سيدهش المستهلك.

أهمية مكانتهما أيضاً. وعند الاختيار بين «فيدرال اكسبرس» وغيرها من الشركات الأخرى سيقارن الزبون بين الفوائد التي يحصل عليها وحجم قيمة الخدمات، ومبني قيمة الجهود المعنوية والمادية المبذولة لإتمام عملية المراسلة. زد على ذلك سيجري مقارنة بين القيمة الاستهلاكية لخدمات «فيدرال اكسبرس» مع قيمة خدمات الشركات الأخرى مثل «***UPS***»، «***DHL***» أو غيرها من الشركات المشابهة، وسوف يختار الشركة التي تستطيع تلبية كل رغباته ومتطلباته إلى حد أقصى.

والمستهلكون نادراً ما يكونوا قادرين بشكل دقيق وموضوعي على تصور التطابق ما بين قيمة السلعة الاستهلاكية ونفقات اقتنائها، وهم يعتمدون على شعورهم وإحساسهم بهذه القيمة. ويدركون أنه إذا كانت الشركة تضمن عملية تسليم سريعة وآمنة أكثر فإن عليهم أن يدفعوا أسعاراً أعلى مما يدفعونه لشركة «فيدرال اكسبرس». إن تلبية احتياجات المستهلك ترتبط بتصوره عن مدى إمكانية مواصفات السلعة على ضمان القيمة الاستهلاكية، وإذا كانت ميزات السلعة متعلقة بشكل أدنى مع التوقعات فإن رغبات المستهلك لا تتم تلبيتها، وإذا كانت ميزات السلعة تتطابق مع التوقعات فإن المستهلك قد لبى رغباته، وأما إذا كانت الميزات تفوق حد التوقعات فإنه سيكون في حالة دهشة من أمره. إن الزبون الذي لبى رغبته سيعود من جديد وسيقوم بالشراء ويتقاسم دهشته مع معارفه. والأهم هنا هو أنه مهما كان الوضع فلا يجوز أن نخيب آمال المستهلكين، فالشركات الكبرى تضع نصب عينيها هدفاً يتمثل في إعطاء الزبون أكثر مما يتوقعه فهي تعده بما تستطيع تحقيقه فقط، لكنها تقوم بتحقيق أكثر بقليل مما كانت قد وعدت به(5).

إن رضى الزبون يعتمد بشكل مباشر على جودة السلعة، وفي الأعوام الأخيرة أصبحت الشركات تعمل حسب برنامج ***TQM*** وهي الحروف الثلاثة الأولى من: ***Total*** أي مركبة، و***quality*** أي الجودة، و***management*** أي الإدارة، وبالتالي الإدارة المركبة للجودة. ويهدف هذا البرنامج إلى تحسين جودة السلعة بشكل متواصل وتحسين الخدمة والعمل التسويقي أيضاً.

وترتبط الجودة بشكل مباشر مع مواصفات السلعة، وبالتالي تؤثر على درجة تلبية رغبات المستهلك.

وفي المعنى الضيق أو المحدد للكلمة، فإن الجودة يمكن تحديدها على أنها «الخلو من العيوب»، لكن معظم الشركات التي تعتمد في عملها على المستهلك تخرج عن إطار هذا التعريف، فهي تنظر إلى الجودة من وجهة رضى المستهلك. فعلى سبيل المثال، يعتقد العاملون في شركة «موتورولا»، وهي تعتبر أن «الجودة يجب أن تكون مرتبطة بالمستهلك... نحن على هذا الشكل نحدد السلعة التي لا تتميز بالجودة: كل ما لا يلقى الإعجاب عند المستهلك هو عبارة عن سلعة لا تتميز بالجودة.

إن مثل هذا التعريف المستند على نظرة المستهلك يفرض أن الشركة تحقق مستوى عالٍ من الجودة بشرط أن تتطابق سلعها وخدماتها مع توقعات المستهلك أو أن تفوق حد توقعاته. وبهذا الشكل، فإن الهدف الأساسي للاتجاه الحالي نحو الجودة المركبة هو تلبية تامة لحاجات المستهلك، وتبدأ الجودة من لحظة اكتشاف رغبات وحاجات المستهلك وتنتهي في اللحظة التي تتم فيها تلبيتها.

في الوقت الراهن، ترفض الشركات التي تهتدي في أعمالها بآراء المستهلك ووجهة نظره، التصورات التقليدية حول كيفية تشكيل المستهلكين لآرائهم عن القيمة وكيفية اختيارهم للسلع. وسوف نستعرض النظريات الراهنة لسلوك المستهلكين في الفصل السابع، وفي الفصل الحادي عشر سنتوقف بالتفصيل عند مفاهيم تلبية رغبات المستهلك والقيمة والجودة.

التبادل، الصفقات والعلاقات

التبادل (*Exchange*):
نشاط للحصول من أحد ما على شيء مرغوب فيه مقابل شيء ما (سلعة).

يبدأ التسويق عندما لا يقرر أحد ما تلبية رغباته وحاجاته بمساعدة التبادل (المقايضة) فالتبادل هو أحد الطرق التي تتيح لنا الحصول على ما نرغب فيه، فعلى سبيل

الصفقة (*Transaction*): عملية تجارية تقوم بها جهتان. والأجزاء الرئيسية للصفقة هي: سلعتان (كحد أدنى) تتمتعان بقيمة استهلاكية، وفترة الاتفاق ومكانه.

المثال، يستطيع الإنسان الجائع الحصول على الغذاء بمساعدة الصيد البحري أو البري أو عن طريق جمع الثمار، ويستطيع كذلك أن يمد ذراعيه إلى السماء ويطلب هطول المطر، لكن يمكنه أن يطلب أو يقترح إعطاء النقود مقابل الغذاء، أو سلعة أخرى بخدمة يحتاجها.

إن التبادل أو المقايضة كوسيلة لتلبية المتطلبات يمتلك ميزات كثيرة، والإنسان لا يحتاج إلى طلب و أخذ ما يحتاج إليه من الآخرين بالقوة، وليس من الضروري أن تكون هناك ضحايا، وهو غير مطالب بإنتاج كل ما يحتاجه بيديه، لكنه يستطيع أن يركز اهتمامه على إنتاج ما هو قادر عليه ويبادل أو يقايض ثمار عمله مع الأشخاص الآخرين ويحصل على كل ما يحتاجه. وبالتالي، فإن التبادل يتيح للمجتمع إنتاج كمية سلع أكبر بكثير مما كان سينتجه منه.

يُعتبر التبادل مفهوماً أساسياً للتسويق، ولكي يتم لابد من تحقيق بعض الشروط. والحق يقال إن لابد لتنفيذ التبادل من مشاركة جهتين على الأقل، وكل واحدة منها تملك السلعة التي تمثل قيمة للجهة الأخرى، وكل جهة يجب أن تتوفر لديها الرغبة في التبادل مع الأخرى، لكن على كل جهة أن تكون لديها حرية قبول أو رفض عرض الأخرى دون إكراه، وفي النهاية على كلا الجهتين أن تتفاهما مع بعضهما البعض وتقوما بتسليم السلع.

إن مراعاة هذه الشروط وتطبيقها تشكل مقدمة للتبادل، وأما إنجاز التبادل فعلياً فهو يتعلق بإمكانية وصول الجهتين إلى اتفاق، وإذا تم هذا فيجب علينا أن نستنتج أن فعل التبادل يحسّن (أو بأسوأ الحالات لن يجعله أسوأ) من وضع كلا الجهتين، وفي نهاية المطاف كل إنسان حر في قبول أو رفض أي اقتراح، وفي هذا الصدد يخلق التبادل قيمة هي ذاتها التي يخلقها الإنتاج، وهو يفتح أمام الأشخاص فرصاً إضافية للاختيار والاستهلاك. إذا كان التبادل مفهوماً أساسياً للتسويق فإن

الصفقة تعتبر وحدة القياس الفريدة من نوعها للتسويق، والصفقة هي تبادل القيم بين جهتين. وعند الحديث عن الصفقة فإننا نفترض أن جهة ما تعطي السلعة X إلى جهة أخرى تعطي بالمقابل سلعة Y للجهة الأولى. فعلى سبيل المثال، أنتم تدفعون 300 جنيه إسترليني للحصول على تلفزيون، أو تدفعون 90 جنيهاً إسترلينياً لقاء الإقامة في غرفة في الفندق ليوم واحد. إن هذا المثال هو مثال كلاسيكي لعملية نقدية بحتة، لكن ليس كل الصفقات تتعلق بالمال. ففي نطاق صفقات المقايضة يمكنكم تبديل ثلاجتكم القديمة مقابل تلفاز نصف جديد يمتلكه جاركم. وفي التبادل يمكن أن لا تكون السلع وحدها هي أدوات الصفقة، فيمكن أن تكون هناك الخدمات أيضاً. فعلى سبيل المثال، يمكن للمحامي أن يكتب وصية للطبيب مقابل فحص طبي شامل (المداخلة1/1)، وتشترط الصفقة وجود عنصرين أو مادتين على الأقل وزماناً ومكاناً لتحقيقها.

المداخلة 1/1

العودة إلى المقايضة

تعود معظم الشركات اليوم إلى الممارسة الأزلية للمقايضة التي هي بمثابة شكل لتبادل السلع والخدمات التي تنتجها تلك الشركات أو تطرحها مقابل سلع وخدمات أخرى ترغب في اقتنائها. وتقدر سوق المقايضة الأوروبية بـ*200* مليون دولار سنوياً، وحسب التوقعات فإنها قد تصل حتى عام *2000* إلى مليار دولار وربما أكثر. وفي النطاق العالمي فإن الشركات تقوم بمقايضة السلع والخدمات بـ*275*مليار دولار في السنة. ومازال شكل المقايضة هذا مستمراً إلى يومنا هذا بل يزداد نمواً وتطوراً.

تتسابق الشركات إلى المقايضة كي تزيد من حجم مبيعاتها وتصفية سلع خاصة وإدخار فائض الأموال، فعلى سبيل المثال، تطرح الشركات برامج تلفزيونية على قنوات التلفزيون مقابل زمن البث على الهواء. فشركة ***Unilevere*** مثلاً وهي المالك للحقوق الأوروبية لعرض الألعاب التلفزيونية «ول أوف نورتون أند جيو باردي» تقدم هذه البرامج للمحطات الأوروبية كلها.

وشركات أخرى على سبيل المثال بيبسي وبيير كاردان وغيرها تقوم بذات الشيء إذ تقدم سلعها مقابل مشاريع معينة.

ونتيجة لنمو التبادل أو المقايضة ظهرت شركات جديدة متنوعة تساعد الشركات الأخرى على إتمام الصفقات التبادلية فيما بينها. كما تقوم بورصات البضائع بالتبادل مع اتحادات أو نقابات المقايضة بتنظيم التبادل التجاري بالنسبة لتجار المفرق فتلجأ إلى مستشارين مختصين وإلى مكاتب السمسرة حيث تقوم هذه الوكالات بالدعاية مقابل السلع. وأما المقايضة الدولية فتقوم بها منظمات خاصة تمارس ما يسمى بالتجارة (المقابلة) أو المقايضة.

وتشغل المقايضة اليوم مكانة كبيرة في السوق العالمية حيث تشكل أكثر من *40%* من حجم التجارة العالمية. وإن نقص المدخرات المالية يعني بطبيعة الحال أن أكبر عدد ممكن من الشركات مرغمة على القيام بتبادل السلع والخدمات، وليس بيعها مقابل نقود معينة. ويمكن لصفقات المقايضة الدولية أن تكون أكثر تعقيداً. فعلى سبيل المثال، نظم أحد تجار شركة ***SGD International*** من نيويورك سلسلة من عمليات المقايضة التالية:

قدم هذا التاجر شحنة من الكاوتشوك إلى شركة تشيكية مقابل *900* متر من الأغطية الجاهزة، وهذه الأغطية قام بمقايضتها بحق استعمال عدة غرف في الفنادق، وهذه الغرف تم إعطائها لشركة يابانية مقابل معدات كهربائية التي قام التاجر بمقايضتها مقابل جزء من مساحة شيد عليها مستودعات، وهذه الصفقة الأخيرة قايضها مقابل برامج بث إعلاني قامت شركته باستخدامها.

المصادر:

"TV partners for the future", The European (25-31 March 1994); Viktor Mallet, Barter proves best for business, burma style, Financial Times (8Feb. 1994), p.8.

Cyndee Miller, "Word wide money crunch fuels more international barter", Marketing News (2 March 1992) p.5.

Arthur Bragg, "Bartering comes of age", Sales and Marketing Management (Jun. 1998), p.61-63.

Joe Mandese, "Marketers swap old product for ad time, space", Advertising Age (14 October 1991), p.3.

وفي المعنى الواسع للكلمة تفترض الجهة البائعة عند إتمام الصفقة الحصول على رد فعل مناسب على السلعة المعروضة، ويمكن لهذا الرد أن يكون أصعب، أو عملية «شراء» بسيطة أو «تبادل» للسلع والخدمات. ورجل السياسة باعتباره مرشحاً إلى منصب ما على سبيل المثال يريد الحصول على رد فعل على شكل أصوات الناخبين، والكنيسة - على شكل زيادة عدد المتعمدين، والحركات الاجتماعية - على شكل قبول الأفكار التي تعلن عنها. والتسويق هو بمثابة مجموعة من النشاطات المتخذة للحصول على رد الفعل المطلوب من الجمهور المستهدف على السلعة والخدمة والفكرة أو على أي شيء مادي آخر.

تسويق العلاقات (*Relationship Marketing*): عملية إقامة ودعم وتوسيع العلاقات المتبادلة القوية مع المستهلكين أو مع غيرهم من الأشخاص.

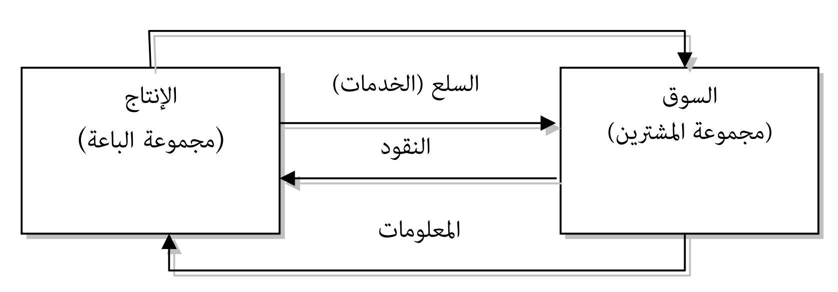
إن التسويق الذي يستند في عمله على عقد الصفقات يعتبر جزءاً من مفهوم أوسع لتسويق العلاقات. وإضافة إلى عقد الصفقات القصيرة الأمد، فإن التاجر يكون مهتماً في وجود علاقات طويلة الأمد مع زبائنه وموزعيه وعملائه ومورديه. وعلى البائع أن يقيم اتصالات وعلاقات اقتصادية واجتماعية متينة من خلال تقديم الوعود بطرح سلع عالية الجودة وخدمة مميزة وأسعار مناسبة وتحقيق كل ما يعد به الزبائن. وإن أهداف التسويق قد تعرضت لتغيرات جوهرية: من السعي للحصول على الأرباح القصوى من كل صفقة وحتى إقامة العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الزبائن وغيرهم من الأشخاص المهتمين. وتسعى كل شركة للقيام بنشاط خاص تطلق عليه شبكة التسويق وهي تتألف من الشركة ذاتها ومن المشاركين القريبين منها في السوق، وينتمي إلى أولئك المشاركين المستهلكون والأفراد العاديون والموردون والموزعون وتجار المفرق ووكالات الإعلان. وتقيم الشركة معهم علاقات عملية ذات منفعة مشتركة. ولذا فإن الأهمية الكبرى تعطى الآن للمنافسة بين الشبكات التسويقية وليس للمنافسة بين الشركات، والشركة التي تمتلك شبكة متطورة أكثر ستخرج منتصرة من هذا الصراع التنافسي، وهنا تنطبق المقولة التالية: «أنشئ علاقات طيبة ولن تجعلك الصفقات الرابحة تعاني من الانتظار»(6). في الفصل الحادي عشر سوف نستعرض بالتفصيل العلاقات السوقية المتبادلة ودورها في تلبية متطلبات المستهلكين.

الأسواق

السوق (*Market*): مجموعة من الأشخاص المحتملين والقادرين على شراء السلع والخدمات.

أصبح منطقياً الآن أن ننتقل من مفهوم التبادل إلى مفهوم السوق، فالسوق هي مجموعة من الأشخاص المحتملين والقادرين على شراء السلعة، وهؤلاء المشترون يملكون رغبات ومطالب عامة يمكن أن تتم تلبيتها بواسطة التبادل. إذاً، إن حجم السوق يتعلق بعدد المشترين الذين يشعرون بحاجتهم إلى سلعة ما والذين يملكون الموارد اللازمة لإتمام التبادل، والرغبة بعرض أو تقديم هذه الموارد مقابل السلعة الضرورية لهم.

لقد دل مصطلح «السوق» منذ القدم على أنه المكان الذي يستطيع فيه البائع والمشتري إجراء مقايضة لسلعهم (وكنموذج لهذا المكان كانت مثلاً الساحة المركزية في المدن). ويستخدم الاقتصاديون مصطلح «السوق» باعتباره مجموعة من المشترين والباعة الذين يقومون بعملية بيع وشراء السلع من نوع محدد: هناك على سبيل المثال، سوق العقارات أو سوق الحبوب. إلا أن أخصائيي التسويق يعتبرون الباعة على أنهم ممثلين للإنتاج، وأما المشترين فهم ممثلي السوق. وتتوضح العلاقات ما بين السوق والإنتاج في الشكل 1/2، ويوحد الباعة والمشترين أربعة روابط: يعرض الباعة السلع والخدمات والإعلانات في السوق ويحصلون مقابل هذا من المشترين على الأموال والمعلومات. وتشير الدورة الداخلية لتبادل النقود مقابل السلع، وأما الدورة الخارجية فتشير إلى تبادل المعلومات.



الشكل 1/2: العلاقات السوقية المتبادلة.

يعتمد الاقتصاد الحديث على تقسيم العمل، حيث يتخصص كل منتج في إنتاج سلع ما ويحصل مقابلها على النقود التي يشتري فيها كل ما هو ضروري للإنتاج. وبالتالي، فإن الاقتصاد الحديث يتألف من عدد من الأسواق، والمنتج يلجأ إلى سوق الموارد (سوق المواد الخام وسوق العمل والسوق المالية) فيمتلكها ويحولها إلى سلع وخدمات ويبيعها للوسيط وهذا يبيعها للمستهلك، وأما المستهلك فيبيع جهده أو عمله ويحصل مقابله على أجر ينفقه لدفع ثمن السلع والخدمات وتشترك الحكومة أيضاً في العلاقات السوقية، حيث تقوم بأدوار متعددة، فهي تشتري السلع من سوق الموارد ومن المنتجين والوسطاء وتدفع لهم، وتجبي الضرائب من هذه الأسواق (بما فيها سوق المستهلكين). وهي تؤمن الخدمات الاجتماعية الضرورية (المقدمة من المؤسسات والهيئات الحكومية الاجتماعية).

إذاً، إن اقتصاد كل دولة بل اقتصاد العالم كله يعتبر مجموعة مركبة من الأسواق التي ترتبط فيما بينها بواسطة عمليات التبادل.

وفي الدول المتطورة لا ينظر إلى السوق على أنها المكان الذي يلتقي فيه كل من الباعة والمشتري بالفعل، فبفضل وسائل الاتصالات والنقل الحديثة يستطيع التاجر أن يعلن بحرية عن سلعه مساءً في التلفاز وتلقي الحجوزات من آلاف المستهلكين بالهاتف وإرسال السلع بالبريد في اليوم التالي، دون أن يقوم بأي جهد عضلي للقاء المستهلك.

ويستخدم مصطلح «السوق» في مجال العمل للدلالة على جماعة المستهلكين المرتبطين بصفة ما، ويمكن أن نذكر في هذا الخصوص سوق الاستهلاك (ويشكل المستهلكون المهتمون بالصحة العامة والراغبون في الحصول على سلع عالية الجودة إحدى هذه الأسواق). والأسواق السكانية (مثلاً الشباب أو المولودين في فترة الانفجار السكاني في فترة الخمسينيات في الولايات المتحدة). والأسواق الجغرافية (الولايات المتحدة أو أوروبا الغربية) ويستخدم هذا المصطلح لا للدلالة على الجماعات الخاصة

من المستهلكين، فعلى سبيل المثال تتألف سوق العمل من أشخاص يعرضون قوتهم العاملة مقابل حصولهم على أجر أو سلع. وتظهر مؤسسات مختلفة بين وكالات التشغيل والشركات الاستشارية بمسائل الاستئجار في سوق العمل بهدف التسهيل من عملها. وللأسواق المالية أهمية خاصة لأن الناس لديهم متطلبات عديدة كسحب أو وضع النقود أو القروض والشراء والحفاظ على أموالهم.

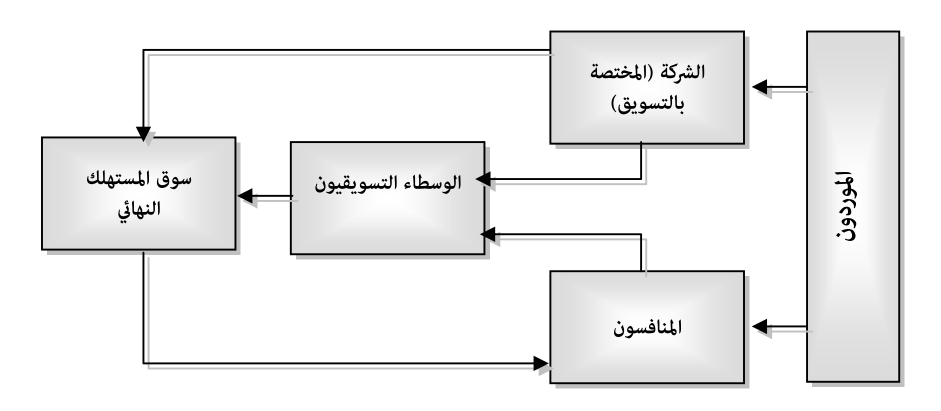
التسويق

يقودنا مصطلح السوق أخيراً إلى الاقتراب أكثر من تحديد وتعريف التسويق، فالتسويق يفترض أن يكون إدارة للسوق تهدف إلى إجراء التبادل لتلبية احتياجات ومطالب الإنسان، إذاً لقد عدنا إلى تعريفنا السابق للتسويق على أنه عملية يحصل خلالها أشخاص معينون أو جماعات على كل ما هو ضروري ومرغوب عن طريق إيجاد السلع والقيم الاستهلاكية والتبادل فيما بينها.

إن عمليات التبادل لا تحدث من تلقاء نفسها، فعلى الباعة البحث عن المستهلكين واكتشاف متطلباتهم. وإن عملية الإعداد للسلعة وتحليل السوق والاتصالات والتوزيع والتسعير والخدمة تعتبر جميعها أشكالاً رئيسية للنشاط التسويقي. وقد اعتدنا على الاعتقاد أن الجهة البائعة هي التي تمارس التسويق بشكل أساسي، لكن المشترين قد يشاركون فيه أيضاً وذلك عندما يبحثون عن السلع اللازمة بالأسعار المعقولة. ويشارك وكلاء المبيعات أيضاً في التسويق من خلال بحثهم عن الباعة الذين يمكن عقد الصفقات ذات المنفعة المتبادلة معهم. وتفترض سوق الباعة أن للتاجر سلطة أكبر، وأما المشتري فهو المشارك الأكثر نشاطاً في السوق. وفي سوق المشتري، يتمتع المشتري بسلطة كبيرة، أما البائع فيجب أن يكون المشارك الأكثر نشاطاً في السوق.

وتتوضح في الشكل 1/3 العناصر الأساسية لنظام التسويق المعاصر. وفي الوضع القياسي يقصد بالتسويق خدمة الزبائن المستهلكين النهائيين في

ظروف وجود المنافسة. وتوجه الشركات ومنافسوها المنتجات التي تنتجها والمعلومات عنها إلى المستهلك النهائي بشكل مباشر أو عبر الوسطاء. وتؤثر على كل الأشخاص العاملين في هذا النظام عوامل البيئة ذاتها (السكانية والاقتصادية والبيئية والعلمية التقنية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية)، وسوف نستعرض بالتفصيل كل العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات في النشاط التسويقي في الفصل الرابع من هذا الكتاب.



الشكل (1/3): الأشخاص الأساسيون والقوى العاملة

في نظام التسويق المعاصر.

إن كل عنصر من عناصر نظام التسويق يساهم في خلق القيمة الاستهلاكية، إذاً، لا يرتبط نجاح الشركة بأعمالها الخاصة فقط، بل إلى أي درجة تتم تلبية حاجات المستهلك النهائي من كل حلقات (عناصر) الحلقة (النظام) بشكل جيد. ولا تستطيع شركة ***IKEA*** مثلاً أن تفي بوعودها بأنها ستقوم بتخفيض الأسعار إذا باع موردو الشركة سلعها بأسعار باهظة الثمن وأكثر بمرتين تقريباً. وأما «تويوتا» فلا تستطيع أن تطرح أو تقدم سيارات ذات نوعية عالية للزبائن إذا كان أصحابها لا يقدمون خدمة ممتازة لهم.

إدارة التسويق

تُعرَّف إدارة التسويق على أنها تحليل وتخطيط وتطبيق ومراقبة تنفيذ الخطط الهادفة إلى إقامة ودعم وتوسيع العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المشترين المستهدفين لتحقيق أهداف المؤسسة، إذاً، إن إدارة التسويق ترتبط بتسوية الطلب التي ترتبط بدورها بتسوية وتنظيم العلاقات مع المستهلكين.

إدارة التسويق (*Marketing Management*):
هي عبارة عن تحليل وتخطيط وتطبيق ومراقبة تنفيذ البرامج أو الخطط الهادفة إلى إقامة ودعم وتوسيع العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المشترين المستهدفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

مراقبة وضبط الطلب

يعتقد معظم الناس أن إدارة التسويق هي البحث عن عدد من المستهلكين يكون كافياً لمعدل الإنتاج في الشركة، إلا أن هذه النظرة ساذجة للغاية، فهل من الضروري وجود إدارة للتسويق في الشركة التي تتمتع بمعدل مقبول للطلب على سلعها؟ طبعاً. ففي كل لحظة يمكن أن يتغير معدل الطلب، فعلى سبيل المثال، قد يختفي الطلب كلياً أو جزئياً أو غير كافٍ أو يفوق حد التوقعات. وإن إدارة التسويق تضمن وتؤمن الطرق المناسبة للعمل مع هذه الحالات المختلفة للطلب، وهي أي الإدارة لا تتعلق بالبحث عن زيادة الطلب فحسب، بل بتعديله وحتى تخفيضه.

نذكر على سبيل المثال حدائق «عالم ديزني» فهي مكتظة دائماً بالزبائن في الصيف، وأما الشركات المنتجة للإلكترونيات فهي غالباً ما تعاني من صعوبات في فترات الشحن. في هذه الحالات وفي غيرها لظهور الزيادة في الطلب لابد من اتخاذ إجراءات خاصة لتتم تخفيضها مؤقتاً أو دائماً. وهدف هذه الإجراءات ليس القضاء على الطلب، بل التقليل منه أو عزله. وبعبارة أخرى إن إدارة التسويق هي عبارة عن أساليب التأثير على معدل وطبيعة الطلب وعلى توزيعه أو انتشاره في الوقت المناسبة بواسطة طرق تساعد الشركات على تحقيق أهدافها، وباختصار نقول إن إدارة التسويق هي إدارة الطلب والتحكم به.

إقامة علاقات المنفعة المتبادلة مع المستهلك

إن إدارة الطلب تعني إدارة المستهلكين، فالطلب على إنتاج الشركة ينطلق من مجموعتين: الزبائن الجدد والزبائن الدائمين. وكانت نظرية وممارسة التسويق التقليدي مركزة على جذب الزبائن الجدد وبيعهم السلع أو الخدمات. وأما اليوم فقد تغيرت الظروف، فإضافة إلى اتباع إستراتيجيات تهدف إلى جذب زبائن جدد وعقد الصفقات معهم تقوم الشركات بكل ما هو ممكن للحفاظ على زبائنها القدامى ودعم العلاقات الدائمة معه.

لماذا يعطى كل هذا الاهتمام إلى مسألة الحفاظ على الزبائن؟

لقد عملت الشركات في السابق في ظروف الاقتصاد التوسعي، وإن التطور السريع للأسواق أتاح استخدام ما يسمى «حيلة الدلو المثقوب» في التسويق، إذ كان توسيع الأسواق يعني ظهور متواصل لكميات كبيرة من المستهلكين الجدد، وكانت الشركات تتمتع بالإمكانيات بشكل دائم لملء ذلك «الدلو» من خلال «القعر المثقوب»، إلا أن الشركات في وقتنا الحالي تواجه حقائق جديدة إن كان في الاقتصاد أو في التسويق. وإن التغيرات الديموغرافية وتباطؤ النمو الاقتصادي وتوسع وتنوع أساليب المنافسة ووجود الفائض في طاقات الإنتاج في العديد من فروع الاقتصاد، كلها عوامل تؤدي إلى أن عدد الزبائن الجدد يصبح أقل وأقل. وتكافح العديد من الشركات اليوم من أجل الحفاظ على حصص دخلت في طور التلاشي أو الزوال أو على الحصص الضعيفة في مختلف الأسواق، ولذا فإن قيمة الجهود في مجال جذب الزبائن الجديد ترتفع باستمرار، وبعبارة أدق، إن جذب زبون جديد يكلف أكثر بخمس مرات من الحفاظ على زبون تمت تلبية رغباته وحاجاته(7).

وتدرك الشركات كذلك أن فقدان زبون واحد لا يعني إلا ضياع وفقدان صفقة كاملة، وهذا يعني ضياع سلسلة كاملة من المشتريات التي كان يمكن أن يقوم بها الزبون أثناء تعلقه أو تمسكه بهذه العلامة التجارية أو تلك. فعلى سبيل المثال، زبون «متعصب» للشراء من شركة «فورد» يمكنه إنفاق 250 ألف جنيه إسترليني،

وبالتـالي فـإن العمـل عـلى الحفـاظ عـلى الزبـون الموجـود يكـون لـه أهميـة اقتصـادية كـبرى، والشركات يمكنها أن تفقد الأموال في صفقة ما من صفقاتها لكنها سـتربح أكـثر إن كانـت تقـيم علاقات تعاون طويلة الأمد مع الزبون.

ولا بد من التنويه هنا إلى أن عملية جذب الزبائن الجدد لا تفقد حيويتها وأهميتهـا في إدارة التسويق، إلا أن تركيز الاهتمام قد تحول الآن إلى مسألة الحفاظ على الزبائن الموجـودين وإقامة علاقات ذات منفعة متبادلة طويلة الأمد معهم. والأمـر المهـم في مسـألة الحفـاظ عـلى الزبائن هو القيمة الاستهلاكية العالية وتلبية الرغبات والحاجات إلى الحد الأقصى.

نظرية إدارة التسويق

لقد شخصنا إدارة التسـويق عـلى أنهـا عمليـة تنفيـذ للمهـام التـي تهـدف إلى تحقيـق المستوى المطلوب من التبادل مع الأسواق المستهدفة. ما هي إذن المبادئ التـي يمكـن الاعـتماد عليها في مثل هـذا النشـاط؟ وكيـف يمكـن إقامـة التـوازن بـين مصـالح الشركـات والمسـتهلكين والمجتمع؟ إذ إن هذه المصالح غالباً ما تتضارب وتتنافس فيما بينها.

وإليكم خمسة مبادئ تستطيع الشركات من خـلال الاعـتماد عليهـا أن تمـارس النشـاط التسويقي وهي:

نظرية (مبدأ) تحسين الإنتاج:

تعتمد نظرية تحسين الإنتـاج عـلى التأكيـد على أن المستهلك يعطي الأفضلية لتلك السلع التـي تكون منتشرة عـلى نطـاق واسـع وتكـون أسـعارها مقبولـة، وبالتــالي فـإن إدارة التســويق يجــب أن تهـدف إلى تحسـين الإنتـاج ورفـع فعاليـة التوزيـع، وهذه النظرية هي إحدى النظريـات القديمـة جـداً والتي يتمسك بها التجار.

مبدأ تحسين الإنتاج (*The Production Concept*):

يقـوم هـذا المبـدأ عـلى التأكيـد أن المسـتهلك يعطـي الأفضـلية للسـلع التي تكـون منـتشرة ويمكـن شراؤهـا مـــن خـــلال ســـعرها، وأن إدارة التسويق يجب أن تهدف إلى تحسين إنتاج وأشكال وأساليب الترويج.

وإن نظرية تحسين الإنتاج حيوية وهامة في الحالتين التاليتين: الأولى: عندما يكون الطلب على السلعة يفوق العرض، وهنا على إدارة الشركة أن تبحث عن طرق لزيادة حجم الإنتاج. الحالة الثانية: عندما تكون التكلفة الأساسية للسلعة مرتفعة جداً ورفع الإنتاجية يتيح تخفيضها. فعلى سبيل المثال، «هنري فورد» كان يطمح لإيصال إنتاج الموديل "***T***" إلى حد الكمال كي تنخفض قيمة السيارة وبالتالي يستطيع الجميع اقتناءها، وقال «فورد» مازحاً إنه قادر على طرح أو تقديم سيارة من أي لون للزبائن بشرط أن تصبح سوداء.

ولنبحث الآن في مثال شركة ***Texas Instruments TI***، فقد اتبعت هذه الشركة خلال سنوات عديدة مبدأ تحسين الإنتاج وعملت على تخفيض التكلفة الأساسية في محاولة منها لتخفيض الأسعار على منتجاتها. وأتاحت هذه السياسة التي اتبعتها الشركة بشغل حصة كبيرة في سوق الآلات الحاسبة الصغيرة، لكن نظرية تحسين الإنتاج كانت تخفي بداخلها خطراً، ففي مرحلة ما يمكن للشركة التي تتبع هذه النظرية، أن تقرر أن العمليات الإنتاجية الداخلية هي بالنسبة إليها أهم من كل شيء آخر، حتى أنها أهم من تلبية حاجات المستهلك. وعندما حاولت "***TI***" أن تتبع هذه الطريقة عند طرحها للساعات الرقمية لم تجد نفعاً مطلقاً، بالرغم من أن ساعات "***TI***" كانت رخيصة إلى حد ما إلا أنها لم تناسب أذواق المستهلكين. وفي محاولة منها لجعل صناعة الساعات أرخص، أهملت "***TI***" أمراً لا يقل أهمية عن سابقه وهو أن السلعة ذات السعر المعقول يجب أن تكون جذابة أيضاً.

نظرية تحسين السلعة

الطريقة المهمة الأخرى التي يتبعها التجار هي نظرية تحسين السلعة، ويكمن مضمونها في أن المستهلك يعطي الأفضلية للسلعة التي تمثل أو تقدم مستوى عالٍ من الجودة والإنتاجية القصوى والإمكانيات الجديدة.

نظرية تحسين السلعة (*Product Concept*):
تقوم هذه النظرية على التأكيد أن المستهلك يعطي الأفضلية للسلع التي تتحسن وتتطور جودتها ومواصفاتها وخصائصها باستمرار، وبالتالي يجب على الشركة - المنتج أن تبذل كل جهودها لتحسين منتجاتها.

وبالتالي، فإن على الشركة أن توجه كـل طاقتهـا إلى تحسـين منتجاتهـا بشـكل متواصـل، وهناك بعض المنتجين الواثقين في أنه إذا ما سـنحت لهـم الفرصـة وتـوفرت لـديهم الإمكانيـات لإنتاج مصيدة فئران مثلاً فإن كل الناس سيقفون في الدور للحصول عـلى جميـع سـلعهم. لكـن من الناحية العملية هم مخطئون تماماً. إذ إنه من الجائز أن يهتم المستهلك بالأساليب المتطورة للتخلص من القوارض. ولكن من قال إنهم بحاجة ملحة إلى مصيدة فئران؟ ومن الجائز أيضاً أن يفضل المستهلك الوسائل الكيميائية مثلاً أو غيرها من الوسائل، زد على ذلـك أنـه لـن يـتم بيـع حتى أفضل مصيدة أبداً إن لم يكن تصميمها وعبوتها وسعرها جذاباً للمشتري أو لم يروّج لهـذه المصائد بفعالية، ولم تقنـع المشـتري بـأن مصـيدة الفـئران هـذه هـي الأفضـل بـين مثيلاتهـا. إن الاسترشاد بالسلعة يضـمن التجديـد المسـتمر للتكنولوجيـا، لأن أربـاب العمـل مقتنعـون في أن التفوق التكنولوجي تحديداً هو سبب النجاح في العمل.

وللأسـف إن نظريـة تحسـين السـلعة تتحـول في كثـير مـن الأحيـان إلى «قصر نظـر في التسويق»، فعلى سبيل المثال، عانت شركات السكك الحديدية في وقتها من التضـليل، حيـث إن المستهلك يحتاج إلى قطارات وليس إلى وسيلة للتنقل، ولم تلاحظ تلك الشركات المنافسة القويـة والمتزايـدة الآتيـة مـن الطـائرات والحـافلات وسـيارات الشـحن الثقيلـة والخفيفـة. إن إنتـاج القطارات الكبيرة والجيدة لن يؤدي إلى تلبية الطلب الاستهلاكي على النقل، لكـن تطـوير أنـواع جديدة للنقل وتوسيع عروضها سيساعدان على بلوغ ذلك.

نظرية تفعيل الجهود التجارية

تتبع معظم الشركات نظرية تفعيل الجهود التجارية التي يكمـن جوهرهـا في أن المستهلكين لن يشتروا السلعة التـي أنتجتهـا تلـك الشركـة إذا لم تتخـذ إجـراءات خاصـة لتحريك وترويج السلعة في السوق وبيعها على نطاق واسع. وتستخدم هـذه النظريـة في أغلب الأحيان في مجال ما يسمى بالسلع ذات الطلب السلبي أي السلع التي من النـادر أن يفكـر الزبـائن بشرائهـا (كالموسـوعات أو التأمينـات)، وفي هـذه الحالـة يجـب

على الجهة البائعة أن تحدد بدقة دائرة المشترين المحتملة وتوضيح ميزات هذه السلعة لهم.

وتطبق نظرية تفعيل الجهود التجارية عملياً في المجالات غير التجارية أيضاً، فالحزب السياسي على سبيل المثال «يبيع» الناخبين مرشحه على أنه مؤهل أكثر من غيره للتعامل مع المشاكل الموجودة. ويعمل المرشح في دائرته الانتخابية 24 ساعة إذ يصافح الجميع ويقبل الأطفال ويلتقي مع ممثلي المؤسسات ويمول الحملة الانتخابية ويتحدث بلغة مقنعة. وهناك المبالغ الطائلة التي تنفق على التلفاز والإذاعة والإعلان بواسطة البريد وعلى اللافتات التي تعلق قبل الحملة الانتخابية، ويتم إخفاء عيوب المرشحين عن الجمهور، لأن الهدف هنا وكما في أية عملية بيع أخرى، يكمن في إبرام صفقة، وأما ما يتبع ذلك من رضى أو عدم رضى الجمهور، فإنه لا يقلق السياسيين ولا يثير اهتمامهم مطلقاً.

تسعى معظم الشركات إلى تطبيق نظرية تفعيل الجهود التجارية في فترات الإنتاج، وأما هدفها فهو ينحصر في بيع ما هو موجود لديها، وليس إنتاج ما هو مطلوب في السوق. والحقيقة أن التسويق الذي يقوم على إستراتيجية البيع «العدواني» يرتبط بمغامرة كبيرة، فهدفه الحصري هو البيع بحد ذاته وليس إقامة علاقات ذات منفعة متبادلة طويلة الأمد مع الزبائن، ويفترض التسويق أن المشترين الذين وافقوا على شراء السلعة هم راضون عنها، أما إذا كان الأمر عكس ذلك، فإنهم سينسون خيبة أملهم مع مرور الوقت وسيعاودون شراء سلع هذه الشركة. ومثل هذه الفرضيات غير قابلة للتبرير من قبل المستهلكين. وتشير معظم الأبحاث إلى أن المشتري لن يبتاع تلك السلعة من جديد ذلك لأنها لم تلبي رغباته، والأسوأ من هذا فإن المستهلك الراضي عن مواصفات السلعة سيتحدث عنها لأصدقائه ومعارفه وأما المستهلك الذي لا يكون راضياً عن ميزات السلعة فإنه سيتقاسم خيبة أمله مع العشرات من الأصدقاء والمعارف وحتى الزملاء(9).

نظرية التسويق

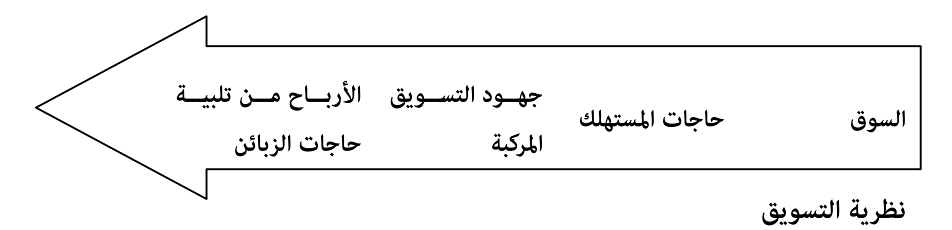
نظرية التسويق (*Marketing Concept*): هي فلسفة إدارة التسويق التي تنص على أن تحقيق الشركة لأهدافها يعتبر نتيجة لتحديدها حاجات ومطالب الأسواق المستهدفة ولتلبيتها الأكثر فعالية لحاجات المستهلك مقارنة مع الشركات المنافسة.

تنص نظرية التسويق على أن تحقيق الشركة لأهدافها يتعلق بتحديد حاجات ومطالب الأسواق المستهدفة وتلبية أكثر فعالية لحاجات المستهلكين مقارنة مع الشركات المنافسة. ولا غرابة في ذلك إذ إن هذه الطريقة أصبحت منذ زمن قريب تطبق في مجال قطاع الأعمال.

وغالباً ما يخلط البعض بين نظرية تفعيل الجهود التجارية ونظرية التسويق. وفي الشكل أو الجدول 1/4 تم عرض كلا النظريتين. وإن نظرية تفعيل البيع تعتبر طريقة تنطلق من الداخل إلى الخارج، أي من مصالح الإنتاج وتهدف إلى إنتاج السلع غير الموجودة وتتطلب أساليب فعالة لبيعها بالتطابق مع ترويج فعال للسلعة في السوق بهدف إبرام صفقات ذات منفعة متبادلة. وإن نشاط الشركة أثناء هذا يؤدي إلى «الاستيلاء» على المستهلك أي إلى إبرام صفقات فورية معه، ولا يهتم البائع أثناء هذا بمن ولماذا يتم اقتناء سلعه. أما نظرية التسويق فهي على العكس تماماً. فهي تتبع طريقة تنطلق من الخارج إلى الداخل، أي من تحديد دقيق لأسواق الترويج وتسترشد بحاجات المستهلك وتنسق بين جميع أشكال النشاط التسويقي الهادف إلى تلبية حاجات المستهلك وتستخلص الأرباح من إقامة علاقات طويلة الأمد مع المستهلك. وتتيح نظرية التسويق للشركات إنتاج كل ما يحتاج إليه المستهلك من خلال الانسجام بين تلبية حاجات الزبائن وتحقيق الأرباح.

نقطة الانطلاق	الهدف	الوسائل	الهدف النهائي
الإنتاج	السلعة الموجودة	بيع وترويج السلعة	الأرباح من زيادة حجم المبيعات

نظرية تفعيل الجهود التجارية



نظرية التسويق

الشكل 1/4: مقارنة بين نظرية تفعيل الجهود التجارية ونظرية التسويق

تعمل معظم الشركات الضخمة والمشهورة جداً على أساس نظرية التسويق كشركة: ***Procter& Gamble*** و ***Marriott*** و ***Nordstrom*** و ***McDonald's*** (المداخلة1/2).

المداخلة 1/2

كيف يتم تطبيق نظرية التسويق في مجموعة شركات «ماكدونالدز».

مجموعة شركات «ماكدونالدز» هي عبارة عن شبكة من مؤسسات التغذية الشعبية المتخصصة حيث تعتبر «الهمبرغر» وجبة رئيسية وتحتكر تسويقه وترويجه، إذ تمتلك *18* ألف فرع في *90* دولة ويبلغ مجمل مبيعاتها السنوية ما يعادل *23* مليار دولار تقريباً، وكل ثلاث ساعات، تفتح «ماكدونالدز» مطعماً جديداً في أية زاوية من العالم. وسبب نجاح هذا الوضع من الأعمال تكمن في طريقة الاسترشاد بالتسويق: فماكدونالدز تعرف كيف تخدم المستهلك وكيف تستجيب لتغيرات المطالب الاستهلاكية.

قبل ظهور «ماكدونالدز» كان بوسع الأمريكيين أن يتناولوا الهمبرغر من المطاعم والمحلات الشعبية، لكن شيئاً فشيئاً بدأ المستهلكون يواجهون مشاكل تتعلق بالنوعية السيئة للطعام وبالخدمة السيئة، وغالباً ما كان يظهر شكل الطعام رديئاً إضافة إلى رداءة واتساخ المرافق العامة في المطاعم ناهيك عن

الضوضاء والضجة. في عام *1955* اهتم «راي كروك» البالغ من العمر *52* عاماً والعامل في بيع أجهزة خاصة لتحضير كوكتيل الحليب، بمجموعة من سبعة مطاعم صغيرة كانت ملكاً لشخصين هما ريتشارد وموريس ماكدونالدز، حيث أعجبته فكرتهما في تقديم خدمات الوجبات السريعة فقرر شراءها بمبلغ *2.7* مليون دولار. ثم قرر بعد ذلك توسيع مجموعته عن طريق بيع حقوق استعمال الاسم التجاري لـ «ماكدونالدز» إلى شركات أخرى. وبفضل ذلك ازداد عدد المطاعم بشكل سريع، وبتغير الأوقات، تغيرت كذلك مشاريع ماكدونالدز، فقد أصبح لديها صالات واسعة وأماكن للجلوس وتحسن مظهرها الخارجي كما أضيفت على قائمة المأكولات أصناف أخرى للإفطار واتسعت تشكيلاتها وتم افتتاح مؤسسات جديدة في المناطق الأكثر حيوية.

ويعبر كروك عن فلسفته الجديدة للتسويق من خلال شعار ماكدونالدز وهي (***Q.S.C.V.***) أي الجودة والخدمة والنظافة والقيمة. إذ يدخل الزوار إلى مكان خالٍ من العيوب نظيف للغاية، حيث يقوم أناس لطفاء ومهذبون باستقبالهم بترحيب كبير وحفاوة. ويقدمون لهم الطعام اللذيذ بشكل سريع يمكن تناوله داخل المطعم، أو وضعه في أكياس أنيقة ويأخذونه معهم. ولا توجد في محلات ماكدونالدز آلات لبث الموسيقى لذا لا يتواجد المراهقون المتسكعون هناك كما تغيب في هذه المحلات الصناديق التي تبيع السجائر آلياً ولا الرفوف التي توضع عليها الصحف، ويغلب عليها الطابع العائلي بشكل يستحوذ على اهتمام الأطفال والعائلات كثيراً.

ويتحدد مستوى الخدمة في ماكدونالدز بالفن والذوق الرفيع، ويتم تعليم فن الخدمة هذا بدقة وحرص شديدين إلى العاملين وإلى الحاصلين على رخصة استخدام اسم ماكدونالدز، حيث يخضعون إلى دورة تدريبية في جامعة «الهامبرغر» في «إلك غرويف فيليدج» في ولاية «إيلينوي»، ويحصل الخريجون في نهاية هذه الدورة على شهادة في «علم الهامبرغر» وفي «البطاطا المقلية الهشة». وتقوم إدارة ماكدونالدز برقابة دائمة على نوعية المنتجات والخدمات بواسطة استفتاءات دائمة

تجريها على زوارها ولا تدخر أي جهد لتحسين طرق تحضير الهمبرغر، ويتم هذا من أجل تبسيط العمل وخفض الأسعار وتسريع خدمة وتلبية حاجات الزبائن إلى الحد الأقصى، وإضافة إلى هذه الجهود التي تبذلها الشركة يشارك كل مطعم من مطاعم ماكدونالدز في المناسبات الاجتماعية المختلفة.

وتحاول إدارة ماكدونالدز إغناء لائحة مأكولاتها من خلال *2700* مؤسسة ومطعم تقع خارج حدود الولايات المتحدة بشتى أصناف الطعام التي تتلاءم مع أذواق وتقاليد سكان تلك الدول. فعلى سبيل المثال، يتم تحضير الأطعمة في الهند بأخذ الخصوصيات المحلية بعين الاعتبار فهم يستخدمون لحم الغنم والدجاج والسمك والخضار فقط ولا يستعمل لحم البقر أو الخنزير كما يطلقون على المهراجا الهندي «بيك ماك» تودداً. أما في اليابان فيدخل في لائحة الطعام الأساسية حساء الذرة و«الفيش بورغر»، وفي روما، تدخل المعكرونة، وأما في باريس فهناك النبيذ مع موسيقى البيانو. وأول مطعم ماكونالدز تم افتتاحه في موسكو سرعان ما استحوذ على اهتمام سكان موسكو وقد ترتب على الشركة عند دخولها هذه السوق الجديدة أن تتغلب على صعوبات وعقبات كبيرة جداً كانت قد واجهتها وذلك كي تحافظ على مستوياتها الرفيعة في خدمة الزبائن والموردين والعمال، حتى أنه كان عليها تعليم الزبائن أسلوب وطرق ماكدونالدز في الوقت المناسب. ولتعليم المزارعين الروس زراعة أنواع خاصة من البطاطا تحضر منها بطاطا ماكدونالدز المقلية الخاصة بها، تم استدعاء مجموعة كبيرة من خبراء كنديين مختصين بأمراض البذور، وعمدت الشركة على بناء معمل خاص بها لبسترة الحليب حتى يظل متوفراً دائماً وبكميات وافرة، وقد خضع أرباب العمل الروس إلى دورات تدريبية في جامعة «الهامبرغر»، زد على ذلك أن كل واحد من بين *630* عاملاً جديداً يحصل على مهارات جديدة وخبرات في تحضير الفطائر باللحمة وفطائر «فيليه أوفيش» في مدة تتراوح بين *16-20* ساعة، وأعطي اهتمام خاص لمسألة خدمة الزبائن. كما أن الشركة قامت بتعليم الزبائن ذلك لأن معظم الموسكوفيين لم يروا أبداً مطاعم الوجبات السريعة، وعندما كان الزبائن يصطفون

في الدور للحصول على الوجبة كانت تعرض عليهم أفلام فيديو توضح لهم طريقة طلب الوجبة وكيفية الدفع وتناول وجبة «بيغ ماك» بشكل صحيح. وكعادة ماكدونالدز الدائمة سرعان ما انخرطت في الحياة الاجتماعية في هذه المدينة الجديدة (موسكو). وفي يوم الافتتاح تم تنظيم استقبال مجاني لـ *700* يتيم. وكل ما حققته الشركة في هذا اليوم تم تخصيصه لصندوق الأطفال في موسكو. والحقيقة أن مطعم ماكدونالدز في موسكو كان ناجحاً منذ يومه الأول. ففي اليوم الأول فقط زاره أكثر من *50* ألف شخص.

ومن دون التوقف عند نجاح ماكدونالز في موسكو، مازالت تبحث عن فرص جديدة للنمو مندفعة إلى كل ركن من أركان العالم، وبالفعل فقد تم افتتاح أكبر مطعم للشركة في بكين إذ يشغل مساحة قدرها *28* ألف قدم مربع وفيه *290* صندوق و*700* مكان للجلوس، وتقوم ماكدونالدز في هذا المكان الضخم بتقديم الخدمة لأكثر من عشرة آلاف زبون يومياً. إن الاعتماد والاسترشاد على المستهلك تحديداً هو الذي جعل من شركة ماكدونالدز المؤسسة الأضخم في العالم لتقديم الوجبات الشعبية. وانعكس نجاحها الباهر على ارتفاع أسعار أسهمها: ففي عام *1965* كان عدد الأسهم *250* ويمكن شراؤها بستة آلاف دولار، أما الآن فإن سعرها يتجاوز المليون دولار.

المصادر:

Scott Hume, "McDonald's Fred Tutner: making all the right moves", Advertising Age (1 January 1990), p.6,17; Gail McKnight, "Here Comes Bolshoi Mac", USA Today Weekend (January 26-28, 1990), p.4-5; Rosemarie Boyle, "McDonald's Gives Soviets Something Worth Waiting For", Advertising Age (March 19, 1990), p.61; "Food Draws Raves, Prices Don't at Beijing McDonald's Opening", Durham Herald-Sun (April 12, 1992), p.B12; Laura Mazur, Marketing Business (September 1997), p.53.

والمثال الآخر الذي يمكن أن نورده عن الشركات التي تستخدم الطريقة التسويقية في أعمالها قد يكون مثال شركة تويوتا - الشركة المتصدرة في صناعة السيارات في اليابان، فقد أعلنت تويوتا بكل صراحة أنها عازمة على الاستحواذ على عقول وقلوب زبائنها، فوضعت الشركة نصب أعينها هدف تحديد رغبات الزبائن بدقة وإيجاد الأساليب الكفيلة بتلبيتها، ولكي تجذب الزبائن والعملاء في اليابان قامت تويوتا ببناء «أملوكس» وهو عبارة عن بناء مؤلف من 14 طابقاً شبيه بصاروخ كحلي اللون. ويمكن أن يكون زواره زبائن محتملين أو أشخاص لهم أفكارهم وتصوراتهم الخاصة حول كيفية أو ضرورة استجابة الشركة لمتطلبات محبي السيارات. ويستطيع الزبائن وضع تصميم خاص بهم لسياراتهم التي يحبون اقتناءها بواسطة كمبيوترات موجودة في البناء أي الورشة. وهذه الورشة هي عبارة عن مركز معلوماتي ذي جهتين، حيث يحصل الزبون على المعلومات الخاصة بالشركة ومدرائها وسلعها. كما يمكن للزبائن أن يعبروا عن شعورهم وعلاقتهم بالشركة بصراحة تامة، بينما يقوم موظفو الشركة بمراقبة أعمالهم بكل انتباه ويدونون كل شيء بدقة. وقد كانت عملية بناء «أملوكس» مخصصةً لجذب الزبائن والذي استطاعت الشركة بفضله الحصول على المعلومات الحديثة الخاصة بطرق تحسين سياراتها.

في الشركات الرائدة التي تستخدم الأسلوب التسويقي يجب على كل العمال والموظفين الاهتمام دائماً بالمستهلك وتوضع في الاعتبار الأول مسألة الحفاظ على الزبائن والتمسك بهم. ونجد أن كل طاقم الشركة مندفع نحو إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. وللتنفيذ الناجح لنظرية التسويق على أرض الواقع يجب على المؤسسة أن تركز اهتمامها على الحصول على المعلومات والاستفادة منها بشكل صحيح والاهتمام أيضاً بعلاقات فريق العمل فيما بينهم، بهدف تلبية رغبات ومطالب الزبون بشكل أفضل.

في الوقت نفسه هناك عدد من الشركات التي تعتمد في أعمالها على نظرية

التسويق بالأقوال لا بالأفعال. وتكون لـديها رؤيـا خاصـة للتسـويق إذ إنهـا تعـين نائـب رئـيس شؤون التسويق ومدير أعمال للسلع وتضع خططاً لتحقيق ذلـك وتجـري الأبحـاث التسـويقية، لكن كل ذلك لا يعني أنها تسترشد بالسوق والمستهلك. والأمر المهم هو استجابة الشركة عمليـاً لتغيرات مطالب وحاجات المستهلك وإستراتيجية المنافسـين أيضـاً. وقـد فقـدت شركـات كانـت مزدهرة في السابق كـ «جنرال موتـورز» و"*IBM*"، وفيليـبس وجـنرال إلكتريـك، فقـدت حصصـاً مهمة في السوق لأنها عجزت عن إعادة بناء إسـتراتيجيتها التسـويقية بمـا يتناسـب مـع السـوق المتغيرة.

ولكي يتم تحويل الشركة التي تسترشـد بـالبيع إلى شركـة تسترشـد بالطريقـة التسـويقية تلزم سنوات من العمل الشاق، وأما هدف هذا التحويـل فهـو يكمـن في جعـل تلبيـة حاجـات المستهلك العمل الجوهري في نشاط الشركة. وقـد أشـار أحـد المسـوقين إلى أن: «في التعاونيـات الأمريكية أصبح العمل الهادف إلى تلبية حاجـات المسـتهلك هـو الأسـلوب الأسـاس في الحيـاة، وهذا العمـل دخـل في ثقافـة التعاونيـات تمامـاً مثـل إدخـال تقنيـات المعلومـات والمخططـات الإستراتيجية»(10).

بيد أن نظرية التسويق لا تعني أن على الشركة السعي من أجل إعطاء المسـتهلكين كـل شيء يريدونه، إذ إن مهمة المسوقين تقتضي إحداث توازن بين خلق القيمة الاسـتهلاكية العاليـة وبين أرباح الشركة. وهدف التسويق «هو تلبية الاحتياجـات بشـكل مـربح لأنفسـنا». ويكمـن الأمر الأساس هنا في أنه أثناء غياب القيمة الاستهلاكية فإن العلاقـات مـع المسـتهلك سـتختفي. ومهمتكم تنحصر في خلق قيمة استهلاكية عالية جداً للزبائن لكن دون أن نتخلى عـن «قمـيص عثمان»، فهذا عمل دقيق جداً»(11).

نظرية التسويق الأخلاقي - الاجتماعي

يمكن التعبير عن مضمون نظرية التسويق الأخلاقـي الاجتماعـي عـلى الشـكل التالي: في البداية تكتشف الشركة حاجـات ومتطلبـات ومصـالح الأسـواق المسـتهدفة، وبعد ذلك تضمن للزبائن قيمة استهلاكية عليا بطرق تدعم أو تسـاعد عـلى تحسـين

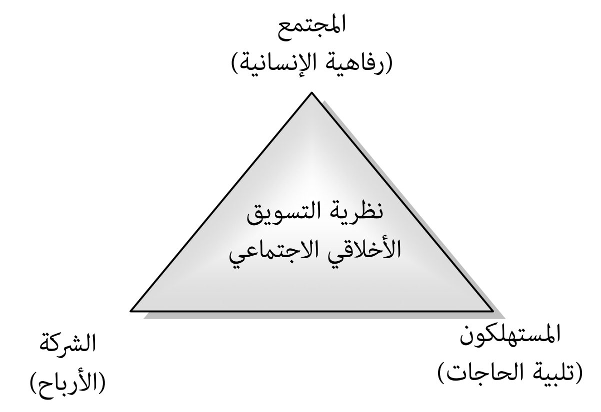
أوضاع الزبون والمجتمع. وهي النظرية الأكثر تطوراً من بين النظريات الخمس السابقة. ويتساءل واضع هذه النظرية: هل يمكن اعتبار نظرية التسويق ممكنة التحقيق في عهد المشاكل البيئية واستنزاف الموارد الطبيعية والنمو السكاني المرتفع والمشاكل الاقتصادية العالمية والمستوى المتدني لتطور الخدمات الاجتماعية؟ تتيح نظرية التسويق الأخلاقي - الاجتماعي الإجابة عن السؤال التالي: هل الشركة التي تكتشف وتلبي المتطلبات الشخصية للزبائن تقوم ما بوسعها للزبائن والمجتمع إذا ما قيمنا عملها على مدار عشر سنوات؟

نظرية التسويق الأخلاقي - الاجتماعي (*Societal Marketing*):

يكمن جوهر هذه النظرية في أنه على الشركة تحديد حاجات ومتطلبات ومصالح الأسواق المستخدمة، ومن ثم ضمان قيمة استهلاكية بطرق أكثر فعالية مقارنة مع المنافسين، والتي تدعم أو تحسن رفاهية ورخاء الزبون والمجتمع عموماً.

عندما نتعرف على نظرية التسويق الأخلاقي الاجتماعي سنتوصل إلى نتيجة مفادها أن نظرية التسويق ليست في وضع يسمح لها توقع النزاعات التي يمكن أن تحدث بين الاحتياجات الآنية للزبون وبين رفاهيته على المدى الطويل.

ولنستعرض شركة كوكاكولا على سبيل المثال، فالرأي العام السائد حولها هو أنها شركة تعاونية تنتج مشروبات خالية من الكحول وتنال إعجاب المستهلك وحازت على ثقته الكاملة، لكن هناك بعض المستهلكين وأنصار حماية البيئة يبدون قلقاً نابعاً حسب رأيهم من أن مشروبات هذه الشركة تحتوي على قيمة غذائية متدنية ويمكن أن تضر بالأسنان وهي تحتوي كذلك على مادة الكافايين، كما تشكل العلب المعدنية والقوارير الزجاجية المخصصة لتعبئة الشراب فيها، مشكلة بيئية حقيقية.



الشكل 1/5: ثلاثة أفكار أساسية في نظرية التسويق الأخلاقي الاجتماعي.

إن مثل هذا اللوم قاد الشركة إلى اعتماد نظرية التسويق الأخلاقي الاجتماعي كما هو مبين في الشكل 1/5، حيث تناشد النظرية خبراء التسويق تحقيق التوازن بين ثلاثة أهداف للتسويق: أرباح الشركة وحاجات المستهلكين ومصالح المجتمع. في السابق، اتخذت معظم الشركات قراراتها حول التسويق بالاعتماد على تحقيق الأرباح الآنية للشركة بشكل أساسي، إلا أن الشركات بدأت بالتدريج بإدراك أهمية تلبية الحاجات الاستهلاكية الطويلة الأمد وانتقلت بالتالي إلى اعتماد نظرية التسويق، واليوم ازداد عدد الشركات التي تهتم بمصالح المجتمع عند اتخاذها للقرارات التسويقية.

ومن هذه الشركات مثلاً شركة "***Johnson & Johnson***"، فحسب الاستفتاء الأخير الذي أجرته مجلة «فورتون» تبين أن هذه الشركة هي الأفضل وسط الشركات الأمريكية في مجال تحمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية. وقد انعكس اهتمام شركة «جونسون وجونسون» بمصالح المجتمع في وثيقة أطلق عليها اسم «عقيدتنا»، وتنص هذه الوثيقة على الصراحة والنزاهة في سياسة الشركة، كما تعتبر أن مصالح الناس هي أهم من الأرباح بالنسبة للشركة، وحسب هذه الوثيقة فإنها تفضل تحمل الخسائر على أن تسمح بظهور سلع غير نوعية. زد على ذلك تدعم

الشركة العديد من الخطط والبرامج الاجتماعية بما فيها تأمين فرص العمل للسكان التي من شأنها جلب الفائدة للزبائن والعاملين فيها وفي البلاد ككل. وعبر مدير التوزيع في الشركة عن ذلك بقوله: «إذا كنا نطمح للقيام بأعمال الخير فإن السوق سيكافئنا على ذلك في نهاية المطاف»(12).

وتدعم أعمال الشركة أقوالها هذه، ولنتذكر الحادثة المأساوية التي أودت بحياة ثمانية أشخاص ماتوا متسممين جراء تناولهم حبوب «تايلينول» من إنتاج «جونسون وجونسون» والتي تبين أنها تحتوي على سيانور الكالسيوم، ورغم أن إدارة الشركة لم تشك للحظة واحدة في أن المستحضر تم تبديله في المحلات التجارية إلا أنها سارعت إلى سحب كل الإنتاج الذي يحمل ذات الاسم من السوق. وكلف هذا الإجراء الشركة حوالي 240 مليون دولار كخسائر. لكن من وجهة نظر أخذ الآفاق المستقبلية بعين الاعتبار أشار رد فعل الشركة السريع على تلك الحادثة كم هي هامة ثقة المستهلك بالنسبة إليها، إذ بفضل هذه الخطوة الحاسمة لا يزال عقار تايلينول الأكثر شهرة في أمريكا من بين العقارات المخففة للآلام. وقد أقنعت هذه الحادثة وما شابهها من أحداث إدارة الشركة بأن السياسة النزيهة مربحة للزبائن وللشركة. وإليكم ما قاله مدير التوزيع بهذا الشأن: «إن المبادئ التي تحتويها وثيقة «عقيدتنا» لا يمكن تقييمها إلا أنها عمل خير. وهي ببساطة عمل جيد».(13). إذاً إن انحياز شركة ***J&J*** للزبائن والمجتمع جعلها من أشهر الشركات في أميركا وأكثرها ازدهاراً.

تسعى الشركات أكثر فأكثر إلى تلبية توقعات المجتمع منها، فعلى سبيل المثال، ينتظر المجتمع من الشركات أن تدعم فعلياً المقاييس الأخلاقية والبيئية، وهي ليست مجبرة على امتلاك القواعد الأخلاقية والخطط لحماية البيئة فحسب، بل هي ملزمة بتمويل هذه الإجراءات.

ولنستعرض على سبيل المثال أسباب السمعة السيئة التي تعرضت لها شركة ***The Body Shop*** في بداية التسعينيات نتيجة النقد الموجه إلى مقاييسها البيئية في عام 1992، فقد توصل النقاد عند بحثهم ودراستهم للقواعد والإجراءات الأخلاقية المتبعة لحماية البيئة، إلى نتيجة مفادها أن المقاييس العليا التي تتبعها الشركة، كما

تؤكد ذلك، ليست كذلك على أرض الواقع. وأعـرب النقـاد عـن قلقهـم في خصـوص أن الشركـة تفاقم من الأوضاع الصعبة التي تمر بها. وحسب رأيهم لم يكن على مديري الشركة في أيـة حـال من الأحوال تخفيض الانفاقات على هذه الغاية لاسيما إذا ما أخـذنا بعـين الاعتبـار أن مؤسـس الشركـة «أنيتـا روديـك» ورئـيس مجلـس الإدارة «جـوردون روديـك» قـد اشـتركا في النشـاطات العالمية لتطبيق المقاييس والمعايير الأخلاقية والبيئية، والصورة القاتمة التـي تلقـي بظلالهـا عـلى الشركة تجعلها دائماً في موضـع الشـك والريبـة ويعرضـها للضـعف في مواجهـة المنافسـين (14). وبعد أن عرفت المنظمات الشعبية أن الشركة لا تعمـل بمقاييسـها الخاصـة في مجـالات عديـدة كإجراء التجارب على الحيوانات، أخذت على عاتقها أن تخضع سـلوكيات الشركـات في بريطانيـا لرقابتها. ففي بداية عام 1996 نشرت أول تقرير لها وقد عرف باسم (***Values Report***) والذي كان عبارة عن خمسة مجلـدات ضـخمة تضـمنت معلومـات وإحصـائيات حصـلت عليهـا مـن المساهمين والموردين والمستهلكين والعاملين ومن غيرها من المصادر الأخرى حول ثلاثة مجالات رئيسية لنشاطها: البيئة والسياسة الاجتماعية والدفاع عن الحيوانات.

التسويق: مشاكل القرن المقبل

يتطـور التسـويق ضـمن ظـروف التغـيرات العالميـة، وفي كـل عقـد مـن الـزمن يعمـد أخصـائيون في هـذا المجـال إلى إعـادة النظـر في أهـداف وطـرق التسـويق. وبسـبب التغـيرات الجامحة في العالم، فإن الإستراتيجية التي كانت بالأمس القريب هي الأفضل، أوشكت اليوم على أن تصبح ضارة. وقد أشار أحد خبراء التسويق ويدعى «بيتر دروكر» إلى أن معادلة نجاح العقد الماضي ستصبح في العقد القادم سبباً للفشل بالنسبة للشركة.

ما هـي إذاً مشـاكل التسـويق التـي تنتظرنـا في القـرن الحـادي والعشريـن؟ تتعرض الشركات اليـوم إلى تبـدّل القـيم والتوجهـات لـدى المسـتهلك، وإلى الكسـاد الاقتصادي وسوء حالة البيئة وتزايد المنافسة على المسـتوى العـالمي. وإلى مجموعـة

كبيرة من المشاكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ففي الاتحاد الأوروبي حيث ستختفي أو تزول الأسواق الوطنية قريباً ستكون هناك منافسة حادة جداً بين الباعة. وهناك تأثير كبير على الشركات الخاصة من قبل الدول الأعضاء والتي أي الشركات تتكيف مع تقليص حجم تدخل الدول في الاقتصاد وانتشار المقاييس التجارية الموحدة للسوق العامة. إلا أن هذه المشاكل تفتح أمام التسويق فرصاً جديدة.

وسوف نستعرض في الأقسام القادمة بالتفصيل بعض التوجهات الأساسية والقوى التي تشكل الصورة الطبيعية للتسويق وتتطلب إجراء التغيرات في إستراتيجيته وتحديداً: زيادة حصة التسويق غير التجاري، وتسريع عولمة العمليات الاقتصادية وتغيير الاقتصاد العالمي ورفع مستوى المسؤولية الاجتماعية أيضاً.

نمو حصة التسويق غير التجاري

استخدم التسويق في الأوقات السابقة في الهياكل التجارية بشكل أوسع، أما في السنوات الأخيرة فقد أصبح العنصر الأساسي والأهم لإستراتيجية العديد من المؤسسات غير التجارية، لاسيما المعاهد والمتاحف والفيلهارمونيات والكنائس وحتى إدارات الشرطة، ولنستعرض الأمثلة التالية على ذلك:

عندما واجهت اللجنة الأوروبية مسألة إقناع الأوروبيين بضرورة الانتقال إلى استعمال العملة الموحدة آخذة بعين الاعتبار أن العديد منهم كان ضحية للتغيرات الاقتصادية، لجأت اللجنة إلى خبراء التسويق ووسائل الاتصال الجماهيري بطلب ترجو فيه المساعدة على وضع إستراتيجية للترويج «لليورو». وقد تم تنظيم حملات إعلانية أوروبية بهدف دعم البرامج الوطنية لتشكيل رأي عام إيجابي حول تغيير العملات الوطنية(15).

ولإيقاف تناقص عدد المؤمنين، تبحث العديد من الاتحادات الكنائسية البريطانية عن أساليب أكثر فعالية لجذب أتباع جدد والحصول على الدعم المالي. وعلى الرغم من جميع الخلافات فإن الواعظين والخطباء يستخدمون أكثر فأكثر وسائل الإعلام من صحافة وتلفاز وراديو للإعلان الديني وسط الجمهور، كما قاموا

بأبحاث تسويقية لاكتشاف ومعرفة مطالب وحاجات أتباعهم والتي يعتبرونها من نتائج عبادتهم وخدمتهم لله. وقد أسست بعض الجماعات البروتستانتية إذاعة وستودياهات خاصة بها. ومن المعروف أن الفاتيكان كانت قد اتفقت مع وكالة ***Saatchi & Saatchi*** للإعلان بالقيام بحملة دعائية تلفزيونية بميزانية تقدر بـ25مليون جنيه إسترليني(16).

وخلال السنوات العشر الأخيرة انتقلت الجمعيات الخيرية من تنظيم الأمسيات واليانصيب الخيرية إلى اتباع الأساليب التسويقية الأكثر تثقيفاً للحصول على الدعم المناسب. فعلى سبيل المثال، تهتم الجمعية الملكية لحماية الطيور وهي من أكبر الجمعيات الخيرية في أوروبا للحفاظ على الطبيعة، تهتم بالمشاكل العالمية كحماية أماكن تغذية الطيور والطبيعة الحية ودنيا البحار. وقامت الجمعية باستئجار وكالة تسويق للقيام بحملة إعلانية، وكان هدف هذه الحملة هو زيادة عدد أعضاء الجمعية إلى مليون عضو عام 1997، وجذب الشباب إليها وإضافتهم إلى أعضائها التقليديين من ذوي الأعمار ما فوق الخمسين، وهؤلاء الشباب سيبدؤون بالاهتمام بحماية البيئة فقط عندما سيكون لديهم أطفال، واستفادت الحملة من فكرة أن الطيور هي بمثابة أجهزة قياس «صحة» البيئة. وإن العديد من المؤسسات غير التجارية مثل اتحاد الشباب المسيحي والصليب الأحمر وجيش الإنقاذ قد بدأت إعادة النظر في أهدافها و«سلعها» لجذب أتباع وأعضاء جدد إليها(17).

كما أبدت المنظمات الحكومية كذلك اهتماماً متزايداً تجاه التسويق، فعلى سبيل المثال، تُعِدُّ بعض المؤسسات الحكومية الآن حملات تسويق اجتماعية لتشجيع توفير الطاقة والاهتمام بالبيئة كما تقوم بوضع برامج لمكافحة التدخين والكحول والمخدرات(18).

إن النمو المتواصل لاستخدام التسويق في المنظمات غير التجارية يفتح آفاقاً جديدة وواسعة النطاق أمام الخبراء في مجال التسويق.

التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات

الإنترنت (*The Net*):

شبكة كمبيوتر هائلة توحد الكمبيوترات بوجود ضمان برامجي مناسب ومودم، بحيث يستطيع المستخدمون الحصول على المعلومات وإرسالها والاختلاط مع بعضهم البعض.

إن زيادة استعمال الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أثّرت تأثيراً كبيراً على أساليب حصول المستهلكين على السلع اللازمة. وشكل التطور التقني الهائل إمكانيات جديدة لدراسة المستهلكين ومراقبة سلوكهم وإنتاج سلع وخدمات جديدة بأخذ متطلباتهم بعين الاعتبار، واتباع طرق أكثر فعالية للترويج للسلع، كما فتحت آفاقاً كبيرة للاختلاط والاتصال مع المستهلك، إن كان من خلال جماعات كثيرة العدد أو بشكل فردي. فعلى سبيل المثال، يشارك خبراء التسويق في المكاتب الرئيسية لشركات نيويورك في إجراء الأبحاث في فروعها الواقعة في شيكاغو أو باريس دون أن يسافروا إلى هذه المدن. وبضغط زر الفأرة عدة مرات يمكن لبائع المفرق أن يتصل بقاعدة البيانات والمعلومات ليعرف أي سيارة تقودون وماذا تقرؤون وأي نوع من المثلجات تفضلون.

وباستخدام حواسيب أكثر قوة يستطيع الباعة إنشاء قواعد بيانات مفصلة ويستخدمونها للاتصال مع الزبائن كل على حده، وتقديم الاقتراحات المعدة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار لخصوصياتهم الفردية. ومع الموجة الجديدة في تطور وسائل الإعلان والاتصالات من أجهزة الهاتف والفاكس والأقراص المضغوطة وغيرها يستطيع الباعة أن يكونوا مستعدين «للقتال» من أجل الزبائن المحتملين بامتلاكهم للمعلومات الدقيقة. وبفضل التجارة الإلكترونية يستطيع المستهلكون اختيار سلعهم وحجز بضائعهم وخدماتهم ودفع ثمنها حتى من دون أن يخرجوا من منازلهم. وانطلاقاً من استعراض الحقيقة الواقعية، حيث يتم اختبار السلعة الجديدة، وحتى المخزن أو المحل التجاري الذي تباع فيه السلعة، فإن التطور الهائل لتكنولوجيا الكمبيوترات والمعلومات والاتصالات يؤثر بشكل كبير على كل عناصر التسويق.

الإنترنت

تعتبر الإنترنت التكنولوجيا الجديدة الأكثر فعالية التي تتيح تطور تقنية المعلومات العالمية كما أنها بمثابة نواة لها. والإنترنت هي شبكة كمبيوتر شاملة دون إدارة مركزية ولا تعود ملكيتها لأحد، وقد تأسست في الستينيات من قبل وزارة الدفاع الأمريكية، وكانت مخصصة في البداية للاتصال ما بين المختبرات الحكومية والقواعد الحربية والمتعهدين. وأما اليوم فتقوم الإنترنت على إيصال مستخدمي كافة أنواع الكمبيوتر في كل أرجاء العالم، ويستطيع أي شخص يمتلك كمبيوتراً مع جهاز «مودم» (جهاز لنقل البيانات بواسطة خطوط الهاتف) وكفالة برامجية مطابقة أن يوصل جهازه مع شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات أو توزيعها ونشرها والتي تتناول عملياً شتى المواضيع، كما تمكنه من التواصل مع بقية المشتركين (19). وتستخدم الشركات شبكة الإنترنت للاتصال مع المكاتب المستقلة وللانتشار الأسرع للمعلومات عن سلعها وإقامة علاقات وثيقة مع الموردين والمستهلكين وترويج أكثر فعالية للسلع. وقد ازداد استخدام الإنترنت بشكل ملحوظ جداً في نهاية التسعينيات مع تطور ***World Wide Web (www)*** وهناك الآن أكثر من 50 مليون شخص يتجولون كل شهر عبر الإنترنت مقارنة مع مليون شخص في نهاية عام 1994. كما يوجد الآن ما بين 4-6 ملايين صفحة ويب في العالم أجمع وقد ازداد هذا العدد بسرعة أكثر مما كان عليه سابقاً(20). إن ظهور ***www*** فتح أمام الشركات الطريق إلى ملايين المستهلكين الجدد، وبذلك انخفضت نفقات الطباعة والإعلانات التلفزيونية، وتسعى الشركات الآن إلى استدراج وإغواء الزبائن، وإليكم بعض الأمثلة:

يستخدم منتجو السيارات كشركة «تويوتا» مثلاً (***www.toyota.com***) الإنترنت لتطوير العلاقات المتبادلة مع أصحاب ومالكي السيارات، ولبيع منتجاتهم أيضاً. ويعرض موقعهم على الشبكة المعلومات عن السلع والخدمات وعناوينهم الخاصة، وكذلك المعلومات الشاملة عنهم. فعلى سبيل المثال، يستطيع زوار الموقع الاطلاع على أي إصدار من الإصدارات السبعة التي اعتمدت في إصدارها على الأشخاص من مختلف أنماط الحياة: «آلت»، «تيران»، «آمانز لايف». «وومانز ويب ويكلي»،

«سبورتزين»، «ليفينغ آرات»، «ليفينغ هوم» و«كارلكولتور» الهادفة إلى جذب المستهلكين المستهدفين لسيارات تويوتا، أي الأشخاص المتعلمين من ذوي الدخل المتوسط.

ويستطيع الرياضيون الاتصال مع «نايكي» عند دخولهم إلى الموقع ***www.nike.com***، وفي هذا الموقع بإمكانهم التعرف على كل ابتكارات «نايكي» وقراءة تاريخ الشركة منذ تأسيسها، وإضافة إلى تواجدها في كل وسائل الإعلام تقيم «نايكي» مع زبائنها من خلال موقعها في الشبكة اتصالات فردية خاصة.

وتتخاطب شركة ***The Ty*** في موقعها على الشبكة مع الأطفال الذين يجمعون الألعاب من ماركة «باني بيبيز» مقدمة لهم معلومات إضافية بما فيها «تاريخ ولادة» خمسين نموذجاً منها، وتشكيلة شهرية لأفضل الألعاب، وتعريفهم بآخر منتجات هذه الألعاب وإطلاق تسمية ضيف الشرف من خلال صور الأطفال وعلاماتهم المدرسية. ترى إلى أي حد يكون هذا مفيداً؟ لقد زار موقع ***comwww.ty.*** في أقل من عام 266 مليون زائر فقط.

تقوم شبكة (***Next Stop North Pole***) (***NSNP***) الصغيرة لتجارة المفرق ببيع السلع التي تحمل صور البطريق استثنائياً: وهي عبارة عن دمى مصنوعة من الأخشاب ومن الخزف وكذلك الكتب. والبحث عن «البطريق» في الإنترنت يتم في موقع ***Pete & Barbara's penguin Page*** (المصدر الأهم للمعلومات عن البطريق) والمرتبط مع موقع ***NSNP***. ويحتوي الموقع على مجموعة صور وبيانات للسلع المروجة بالبريد وعنوانها الإلكتروني والذي يمكن بواسطته حجز كاتالوغ مطبوع كامل. وتتيح الإنترنت لشركة ***NSNP*** الوصول إلى المستهلكين في كل أرجاء العالم بنفقات ضئيلة جداً(21).

ويبدو أن كل المشاريع ابتداءً من افتتاح مرآب وانتهاءً بالصناعات العملاقة تؤسس محلات للبيع على الشبكة، وتسعى جميعها إلى اكتشاف واستخدام إمكانياتها

للبيع والشراء واستعراض البيانات والمعلومات. إلا أنه لابد من تحديد أي جزء من الزوار يصبح مستهلكاً حقيقياً للسلع. وعلى الرغم من أن النفقات التي تلزم لإدخال المعلومات إلى الموقع يصعب قياسها، فإن حقيقة أن عدداً قليلاً من الشركات تحصل على الأرباح نتيجة نشاطاتها في الشبكة يصعب نفيها كذلك.

وأثناء استخدام مواقع الشبكة أيضاً تظهر مشاكل تتعلق بالأمن وضمانات السرية والحماية، وبإيصال الكمبيوترات الشخصية بالعالم الخارجي تتعرض الشركات إلى هجمات محتملة من قبل «الهاكرز» (القراصنة)، والمستهلكون يتعاملون بحذر جديد مع مسألة إرسال أرقام بطاقاتهم الإئتمانية وغيرها من المعلومات التي يمكن أن يتم الاستيلاء عليها واستخدامها بشكل غير قانوني. وفي الختام، فإن استخدام الشبكة هو عبارة عن متعة غالية الثمن، وللحصول على كل ما هو ممكن من الإنترنت تضطر الشركات لتوظيف أموال كثيرة نتيجة استخدامها خطوط الهاتف والكمبيوترات الضخمة وغيرها من التقنيات وكذلك لاستخدامها العديد من الخبراء في الإنترنت.

ومع ذلك فإن السرعة الخاطفة لتطوير وتوسيع تقنية الإنترنت تشير إلى أن هذه العيوب لم ترعب ملايين المؤسسات والمستهلكين الذين يستخدمون الشبكة يومياً. ويقول «ميدوري تشان» نائب مدير الابتكارات الجديدة في شركة ***Interse***: «لايبدي رجال الأعمال أي استعداد لنقاش مسألة نكون أو لا نكون في الإنترنت». وكانت تلك الشركة قد ساعدت «ويندهام هيل ريكورد» و«ديديتال إيكويبمنت كورب» على الانضمام إلى الإنترنت، و«أن لا نكون في الإنترنت يشبه تماماً العمل من دون هاتف»(22). وسوف نستعرض تطور التسويق الدولي النشيط في الفصل 22 بتفصيل أكثر.

تسريع عولمة العمليات الاقتصادية

تعرض الاقتصاد العالمي في العقدين الأخيرين إلى تغيرات جوهرية، وبفضل الطائرات النفاثة وآلات الفاكس وشبكات الكمبيوتر الدولية والهاتف والبث التلفزيوني

عبر الأقمار الصناعية وغيرها من الإنجازات الضخمة في مجال التطور العلمي التقني قد أدت جميعها إلى اختصار المسافات الثقافية والجغرافية بشكل غير عادي بين الأمم. وهذا أتاح للشركات زيادة نشاطاتها والاستيلاء على الأسواق «جغرافياً» ومضاعفة حجم مبيعاتها وإنتاجها. وتسعى العديد من الشركات إلى نشر مؤسساتها في كل أرجاء العالم، وفي النتيجة أصبحت الأعمال في الأسواق أعقد بكثير إن كان بالنسبة للشركات أم بالنسبة للمستهلكين.

وتواجه اليوم أية شركة منافسة دولية قوية عملياً، فأعمال الشركات الأوروبية والأمريكية في الأسواق الداخلية تتصدى للتسويق الماهر المتبع من قبل الشركات اليابانية أو الآسيوية. وإن الشركات كـ«سامسونج وفوجيتسي وهوندا وتويوتا» تزاحم في أغلب الأحيان منافسيها الغربيين في أسواقها بالذات، وبالمثل فإن الشركات الغربية تبحث عن فرص جديدة في الخارج في العديد من فروع الصناعة، وقد وسعت شركات مثل «كلاكسو» و«آسيا براون بوفري» و«إيكا» و«كوكاكولا» و«توي ر إس» و«كلوب ميديتيرانيان» والعشرات غيرها وسعت من نشاطها العالمي فعلياً بإنتاج وبيع منتجاتها في العديد من دول العالم (المداخلة 1/3). وتسعى معظم الشركات إلى الاستفادة من الإمكانيات التسويقية الضخمة للأسواق الدولية.

المداخلة 1/3

حول الاستفادة من إمكانيات العولمة.

سوف نستعرض بعض الحقائق فقط من خلال العديد من الأمثلة المأخوذة من واقع الشركات الغربية التي تستفيد من ميزات التسويق الشامل.

شركة ***IKEA*** هي شركة تجارة مفرق سويدية لتوزيع الموبيليا تطورت مع نهاية التسعينات وأصبحت تمتلك *130* محلاً تجارياً في *28* دولة علماً أنها بدأت عملها من خلال محل تجاري واحد عام *1958*. إن انتشار ***IKEA*** في كل أوروبا وجّه ضربة قوية لأوضاع تجار المفرق والمنتجين التقليديين للموبيليا

والذين اعتادوا على العمل في أسواق الموبيليا المستقرة نسبياً. حتى أن البعض منهم لم يتعرض إلى مثل هذا الهجوم الكاسح في حياته. وبعد ذلك امتلكت ***IKEA*** شركة ***The UK's Habit***، وعملياً وسعت الشركة أعمالها وبنجاح ملحوظ في أسواق أمريكا الشمالية وآسيا الشرقية والأسترالية. وهي تتبع فلسفتها الخاصة في ذلك والمؤلفة من أربعة عناصر: الاهتمام بجودة المنتجات وقيمتها (أسعار متدنية) والابتكارات المتواصلة والخدمة، وهي تطبقها بنجاح في أسواق العالم كله. وأتاح انتشارها الواسع تحقيق النجاح، وبرهنت باتباعها الطريق التسويقية الصحيحة، أنه يمكن رفع مستوى رفاهية المجتمعات في الأسواق القديمة المستقرة. وأمضت شركة ***Toy "R" Us*** سنوات عديدة كي تتخلص من عقبات البيروقراطية اليابانية قبل أن تحصل على الموافقة لفتح أول متجر أمريكي كبير وبأسعار مخفضة في اليابان. (وتحل السوق اليابانية في المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة في حجم مبيعات الألعاب). إن دخول العملاق الأمريكي إلى السوق اليابانية لم يكن أمراً مستساغاً من قبل منتجي وتجار المفرق للألعاب اليابانيين كما أن متجر الألعاب القياسي في اليابان ليس كبيراً، حيث يعرض ألف إلى ألفي سلعة فقط، أما متاجر الشركة الأميركية فتعرض حوالي *15* ألف لعبة إضافة إلى أنها تعرضها بأسعار منخفضة وبأقل من *10-15%* من أسعار المنافسين.

وقد أصبح افتتاح المتجر الأول للشركة في اليابان حدثاً حقيقياً بالفعل، حيث كان قد جذب في الأيام الثلاثة الأولى لافتتاحه أكثر من *60* ألف زائر. وبعد مرور عامين فقط افتتحت الشركة *16* متجراً يابانياً يخدم كل واحد منها مجموعة ضخمة من المشترين، واحتلت ما يعادل *4%* من حصة السوق. وفي السنتين التاليتين ستعمل الشركة على زيادة عدد المحلات ليصل إلى *35* متجراً لتشغل *10%* من السوق. وبدا أن تجار المفرق الأمريكان قد ربحوا بالفعل نتيجة التغيرات الاجتماعية العميقة التي حدثت في اليابان. وحسب إحصائيات بعض المصادر، فإن «الغياب الدائم للأب الكادح هو ظاهرة تقليدية للعائلة اليابانية في السابق، وقد أصبحت نادرة جداً الآن، فربُّ العائلة اليوم هو الإنسان

الذي يتعامل مع ظروف الحياة بشكل أبسط ويعطي اهتماماً أكبر للعائلة. والعائلات اليابانية تمضي معظم أوقاتها مع بعضها البعض، ففي يوم الآحاد مثلاً يذهبون لتناول الغذاء في مكان ما من المدينة. ويزورون المحلات التجارية الكبرى مثل متاجر شركة ***Toys "R" Us*** والتي جعلت من زيارة متاجرها في اليابان نوعاً من أنواع الترفيه».

وإذا كانت الشركة ستتصرف في اليابان بذات الطريقة التي تنشط فيها في أوروبا الغربية، فإن التجار اليابانيين سيصبحون بلا عمل. ففي عام *1985* بدأت ***Toys "R" Us*** نشاطها من خلال خمسة متاجر في أوروبا. والآن هناك أكثر من *80* متجراً ومازالت إلى الآن تفتتح المزيد من المتاجر. والتجارة في أوروبا والتي تشكل عائداتها ما يقارب ***800*** مليون دولار اليوم زادت بثلاث أضعاف من حجم مبيعات الشركة العام.

وبعد مرور عشر سنوات من النمو المستمر في أمريكا وصلت السوق الداخلية لـ***MTV*** (قناة موسيقية) إلى ذروتها، وبذلك توجهت إلى الخارج، وهي تعتبر الآن من إحدى المحطات المشهورة في أوروبا، وكانت قد تأسست عام ***MTV Europe 1990*** وهي الآن منتشرة في *27* دولة ودخلت إلى *59* مليون منزل، وهذا يزيد تقريباً بمليون عما هي عليه في الولايات المتحدة.

إن المجموعة الأوروبية ذات البرامج والإعلانات المميزة تتواجد كذلك في جميع الدول الأوروبية وتبث كلها باللغة الإنكليزية، وبالمناسبة فإنها على الأغلب تبث باللغة الإنكليزية المبسطة جداً مشكلة بذلك «لغة أوروبية» موحدة. وتقوم ***MTV*** بتلبية المطالب النموذجية لمراهقي دول العالم وتبث البرامج الجديدة وذات الأهمية الاجتماعية، فعلى سبيل المثال، برامج مخصصة لأوضاع المهاجرين الأوروبيين أو لمسائل ارتفاع درجة حرارة الكرة الأرضية. واستطاعت ***MTV Europe*** أن تقنع صانعي الدعايات في أن المستهلك الأوروبي موجود بالفعل. وتبث الشبكة إعلانات لشركات مثل «ليفي شتراوس» و«بروكتور أند غامبل» و«أبل كمبيوتر» و«بيبسي كولا» إلى العديد من المشاهدين في كل أنحاء العالم. وهناك بعض الفروع لـ ***MTV*** مثل ***MTV*** آسيا،

و*MTV* لاتينا، و*MTV* اليابان. وبشكل عام يشاهد هـذه المحطـة مـا يقـارب *240* مليـون عائلة في *63* دولة من العالم.

المصادر: كل الأمثلة الواردة تم اقتباسها من أعمال:

J. Reynolds, "IKAE: a competitive company with style", Retrait and Distribution Management, 16,3 (1988).

Helen Jones, "IKAE's global strategy is a winning formula", Marketing Week (15,3,1997), P.22.

"MTV: Rock On", The Economist (Aug. 3, 1991), P.66.

Shawn Tully, "Teens: The Most Global Market of All", Fortune (May 16, 1994), P.90-97.

Robert Neff, "Guess who selling Baraies in Japan now?", Business Week (9 December 1991), P.72-76.

Patric Oster, "Toys "R" Us making Europe its playpen", Business Week (20 Jan. 1992), p. 88-91.

Julie Skur Hill, "Toys "R" Us seeks global growth" Advertising Age (30 March 1992), p.33.

Kevin Cote, "Toys "R" Us Grows in Europe", Advertising Age (April 27, 1992), P.1-16.

وتكتفي الشركات اليوم بالسعي إلى بيع أكبر قدر ممكن من السلع في السـوق الدوليـة والمنتجة داخل البلد، بل تشتري أيضاً من الخارج كميات كبيرة من المواد الأولية. وتعتـبر السـلع والخدمات الكثـيرة المباعـة داخـل البلـد «هجينـة»، فإنتـاج تلـك السـلع أي شراء المـواد الخـام وإنتاجها وتسويقها، يتم في دول عديـدة والإنكليـز الـذين تبنـوا شـعار «اشـتر كـل مـا صـنع في إنكلترا» يرفضون منطقياً شراء تلفزيونات سوني ويختارون تلفزيونات «أمسترادز»، وكم سـيفاجأ هؤلاء لو علموا أن تلفزيونات «أمسترادز» تم تصنيعها عمليـاً في اليابـان، حيـث إن سـوني يـتم تجميعها في بريطانيا من قطع إنكليزية الصنع.

أما السيارات الفخمة فهذا أمر آخر، فمنتجو السيارات الفخمـة اليابانيـة مثـل هونـدا (أكـورا وتويوتـا (لكـزس) قـد تـأقلموا مـع سـوق أميركـا. وشركـات تصـنيع

المرسيدس الألمانية تجمع السيارات الرياضية في مصنعها الأمريكي في «آلاباما»، ومنافستها ***BMW*** تصنع في كارولينا الجنوبية بعض نماذج السيارات التي تتسع لمقعدين ***Z3*** لتصديرها إلى عشرات دول العالم، بما فيها ألمانيا. والمشترون المولعون بالجودة العالية والأسعار المتدنية أصبحوا جاهزين لتقبل السيارات الفخمة من الإنتاج الأمريكي. (23)

وهكذا يتساءل أرباب العمل في مختلف دول العالم: ما هو إذن التسويق الشامل؟ وبماذا يتميز عن التسويق الوطني؟ وكيف تؤثر المنافسة العالمية والعمليات العالمية على أعمالنا؟ وإلى أي حد علينا الوصول إلى العولمة؟ إن الموارد التقنية والإنتاجية اللازمة من أجل الاستيلاء على الأسواق العالمية في مجالات الاتصالات والطيران والنقل ووسائل الإعلام تجبر الشركات على البحث عن شركاء لها. إذ تشكل العديد منها أحلاف إستراتيجية مع الشركات الأجنبية وحتى مع المنافسين لها والذين يقومون بدور الموردين أو الشركاء في التسويق. لقد بنيت في السنوات الماضية اتحادات مدهشة مثل: فورد مع مازدا، فراسن تيليكوم ودوتش تيليكوم مع سبريت، جنرال إلكتريك وماتسوشيتا، وفيليبس مع سيمنس، ديملر بنز مع يونايتيد تكنولوجي من الولايات المتحدة. وقد اندمجت مايكروسوفت مع داو جونز في فريق واحد لوضع برامج الضمان للأسواق المالية العالمية. وفي القرن المقبل، الشركات الرابحة هي الشركات التي سيكون بمقدورها تأسيس أفضل الشبكات العالمية (24). وسوف نستعرض بالتفصيل إدارة التسويق العالمي في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

التغيرات في الاقتصاد العالمي

ظهرت في الاقتصاد العالمي علامات الركود بسبب الصعوبات التي يعاني منها كل من المنتج والمستهلك على حد سواء. وعموماً ازدادت مطالب الناس بشكل ملحوظ، لكن هناك العديد من الدول، حيث ليس بمقدور الناس هناك دفع ثمن السلع الضرورية جداً لهم. والأسواق في نهاية المطاف تتألف من الأفراد الذين لا يملكون المتطلبات فحسب، بل إمكانيات الدفع لقاء تلبيتها. إلا أنه في العديد من الحالات

يغيب العنصر النهائي هنا، فبالرغم من ارتفاع الأجر الشهري في الدول المتطورة صناعياً وفي الدول الآسيوية أيضاً، فقد انخفضت القدرة الشرائية للسكان لاسيما لدى قسم من العمال غير المؤهلين بشكل جيد. والعديد من العائلات بمقدورها الحفاظ على المستوى السابق لقدرتهم الشرائية شريطة أن يعمل الزوجان معاً. وبهذا فإن القسم الأهم من السكان القادرين على العمل يمكن أن يفقدوا عملهم بسبب قيام رجال الأعمال بأتمتة الإنتاج في محاولة منهم لخفض النفقات.

إن الظروف الاقتصادية الراهنة لا تشكل المشاكل للمسوقين فقط، بل تفتح آفاق جديدة لهم، وبعض الشركات التي تواجه مسألة انخفاض الطلب لا ترى أفقاً للتطور، بينما تجد شركات أخرى أساليب غير قياسية لحل مشاكل المستهلكين الجديدة. وقد أصبحت الشركات المتطورة تدرك وتستفيد من مزايا تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ورفع هذا التطور من مستوى التوقعات الاستهلاكية فيما يتعلق بجودة المنتجات وأساليب استعمالها وفترات خدمتها. وأصبح المستهلك لا يتقبل السلع منخفضة الجودة، وانتقلت السلطة والرقابة من المنتجين إلى أصحاب قنوات توزيع السلع الذين أصبحت لديهم خبرات كبيرة في التسويق والاستفادة من التكنولوجيا تماماً مثل المنتجين، حتى أن الشركات العديدة أصبح لديها الحنكة لعرض «الكثير من السلع لقاء سعر أقل» على المستهلك، ومن بينها الشركة السويدية ***IKEA*** و ***Toys "R" Us*** الأمريكية، وأما الشركات الكبيرة التي تبيع بأسعار متدنية فتقترح على زبائنها سلع ذات جودة مع حسومات يومية. وفي وقتنا الحالي يرغب المستهلكون في الحصول على منتجات ذات جودة عالية حصرياً، ولذا على المنتجين أن يطرحوا السلع التي تستحوذ على رضى المستهلكين، وليس تلبية حاجاتهم فقط. وقد تفوقت تويوتا في هذا الشأن، فسيارتها الفاخرة من طراز «لكزس» تم قبولها من المستهلكين بإعجاب، ومقابل 44 ألف جنيه إسترليني يحصل المشتري على جميع وسائل التكنولوجيا الحديثة والراحة والتي كان يفكر فيها فقط. وتعتبر «لكزس» استثماراً ناجحاً للأموال لاسيما مقارنة مع سيارات المنافسين المشابهة لها.

ضرورة رفع مستوى المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية

هناك خاصة أخرى لتطور المجتمع المعاصر ألا وهي الدعوة الملحة القوية للشركات بالتعامل بمسؤولية أكبر مع العواقب الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها. وقد أصبح السلوك الأخلاقي الموضوع الملح عملياً في كل مجالات الأعمال - من قاعة اجتماعات مجلس الإدارة وحتى صفوف مدرسة رجال الأعمال. وقلما نجد شركات تتجاهل حركات أو جمعيات حماية البيئة التي أصبحت مشهورة وقوية في الوقت الراهن. وفي المستقبل سوف تطلب جمعيات أنصار المسؤولية الاجتماعية والبيئية من الشركات متطلبات أكثر صرامة، فتلوث الهواء والماء والتربة في دول المعسكر الاشتراكي سابقاً وفي العديد من الدول الآسيوية كذلك يثير لدى الجميع قلقاً كبيراً.

ويتوجب على حكومات دول العالم بشكل عام أن تتخذ القرارات المناسبة في مجالات عديدة مثل القضاء على الغابات الاستوائية وارتفاع درجة حرارة الكرة الأرضية والقضاء على الأنواع النادرة من الحيوانات. وعلى الشركات أن تقوم «بترتيب» وتنظيم البيئة الطبيعية، وواضح أن الشركات المنتجة في المستقبل ستضطر لتحمل مسؤولية أكبر لقاء الوضع البيئي أثناء قيامها بأعمالها الإنتاجية والتسويقية (25). وفي الاتحاد الأوروبي أصبحت عملية ممارسة وتدعيم معايير بيئية مسألة تأخذ أبعاداً كبيرة وذلك للحفاظ على البيئة، والشركات التي لا تتقيد بها سوف تخرج من «اللعبة» وأما التي تأخذ على عاتقها الالتزام بـ«تنظيف» و«الحفاظ على المساحات الخضراء» في إنتاجها فسوف تدعم من مواقعها في السوق. وفي الفترة الأخيرة توسعت بسرعة الشركات المنتجة للسلع البيئية والخدمات (مثل شركات معالجة وإعادة تصنيع الزجاجات الفارغة، والورق وغيرها). وشعارها هو: «نكسب النقود من القمامة الأوروبية» (26). في الفصل الثاني من هذا الكتاب سوف نستعرض مفاهيم أخلاق التسويق والمسؤولية الاجتماعية.

نطاق جديد لتطبيق التسويق

لقنت السنوات العشر الماضية العديد من الشركات درساً هاماً جداً، فلقد

أدركت الشركات العاملة في السوق الداخلية أنها لا تستطيع تجاهل الأسواق الدولية والمنافسة. والشركات المتطورة في فروع متنوعة من الاقتصاد أدركت أيضاً أنه من غير الممكن إغماض العينين عن ظهور الأسواق الجديدة والتكنولوجيا وأساليب الإدارة. وأصبح واضحاً تماماً للعديد من الشركات أنه لا يجوز التركيز دائماً على نفسها فقط متجاهلة حاجات ومتطلبات ومشاكل حماية البيئة.

كان من أكثر الشركات قوة في السبعينيات في أوروبا الغربية شركات فيليبس وفولفو ورسا وجنرال موتورز، لكنها جميعاً لا تعيش أفضل أوقاتها، فهي لا تستطيع إدراك جوهر التغيرات الحاصلة في السوق وفي وعي المستهلكين، ولم تعط اهتماماً لازماً لرفع دور القيمة الاستهلاكية. وما تزال شركة جنرال موتورز تسعى إلى الآن لمعرفة سبب تفضيل العديد من الأشخاص في كل العالم سيارات من الإنتاج الياباني والأوروبي. لقد تخلت فيليبس التي تنتج المعدات التقنية المنزلية عن قسم من السوق للمنافسين اليابانيين الذين نجحوا في استخدام التكنولوجيا الباهظة الثمن في إنتاج السلع ذات الاستهلاك الواسع. وحصلت فولفو لوقت طويل على الأرباح من قطاعاتها الخاصة لاسيما السيارات الآمنة، لكنها تخلت عنها لمنتجين آخرين حولوا صفات الأمن والسلامة في السيارات من الرفاهية بسبب وجودها إلى ضرورة لابد منها. ويقترح العديد من منتجي السيارات اليابانيين والأوروبيين استخدام وسادة إنقاذ السائق والراكب كجزء أساسي من السيارات وكذلك تجهيزات إطفاء الحريق وآليات الوقاية الأخرى. وشركة ***RCA*** التي كانت تطرح في السوق العديد من السلع الجديدة، لم تتمكن، مع هذا، من أن تمتلك فن التسويق وهي تضع الآن علامتها التجارية على السلع المنتجة في آسيا بشكل عام.

يبدأ الآن قرن جديد، ويطلب من الشركات الاعتماد والتقيد بالمستهلك والسوق في كل مجالات العمل. ولا يكفي تحسين نوعية السلع والتكنولوجيا: فالعديد من الشركات التي لا تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المستهلك المحددة تصنع السلع لتكتشف فيما بعد أن السوق يرفضها. وقليل التفوق على المنافسين في مسألة جذب المستهلكين الجدد: فهناك العديد من الأمثلة عن شركات تجاهلت زبائنها بعد عقد

الصفقة فوراً، لاغية بذلك مستقبلها. ولا غرابة أن نجد اليوم على طاولات عرض الكتب عناوين عديدة مثل: «الشركة المتقيدة بالمستهلك» و«الحفاظ على الزبون مدى الحياة» و«خدمة الزبون العامة: سلاح المنتصر»، «ظاهرة الإخلاص» و«المهم هو الزبون فقط». و«فقدان الزبون - هو مثل فقدان فلزات الذهب»(27)، إن عناوين هذه الكتب كما هو محتواها بالضبط، تشير إلى أن مفتاح النجاح في هذا المجال المتغير بسرعة لاستخدام التسويق سيكون الاسترشاد والتقيد الواضح في السوق واتباع سياسية تسويقية وصحيحة بهدف تقديم قيمة استهلاكية عليا للزبون.

الخلاصة

على الرغم من أن النجاح في الأعمال ينبثق من عوامل عديدة إلا أن الشركات المتفوقة في وقتنا الحالي تتميز بسمة واحدة وهي التقيد المطلق بالمستهلك والتطبيق المتعدد الجوانب لإستراتيجيات السوق. ويهدف التسويق المعاصر الآن إلى جذب المستهلكين الجدد من خلال تقديم قيمة استهلاكية عالية لهم وكذلك من خلال الحفاظ على الزبائن القدامى بواسطة تلبية احتياجاتهم وطلباتهم بشكل كامل.

إن التسويق المتقن والماهر ضروري لبلوغ النجاح في أي شركة صغيرة كانت أم كبيرة، تجارية أم غير تجارية، وطنية أم دولية.

يعتقد العديد من المراقبين أن التسويق ما هو إلا عبارة عن ترويج ودعاية، لكن في حقيقة الأمر، إن التسويق يتألف من أنواع نشاط عديدة بما فيها البحث التسويقي وتصميم أولي للسلعة وتنظيم توزيعها وسياسة تسعير ودعاية والبيع الشخصي. وهي تستخدمها جميعها لإدراك حاجات المستهلك وتلبيتها وخدمته، وكذلك لبلوغ أهداف الشركة. والتسويق موجود في ظروف التغيرات العالمية، وبسبب هذه التغيرات الحاسمة في العالم، فإن الإستراتيجية التي كانت بالأمس القريب هي الأفضل، تكاد أن تصبح اليوم قاتلة ومميتة. وفي القرن الحادي والعشرين سيصادف خبراء التسويق مصاعب جديدة وإمكانيات أكبر، ولتحقيق النجاح لابد للشركات من التقيد بالسوق.

إننا حددنا التسويق على أنه عملية اجتماعية إدارية يلبي بواسطتها أشخاص وجماعات مستقلة حاجـاتهم ومتطلبـاتهم بواسـطة إنتـاج السـلع والقـيم الاسـتهلاكية وتبادلهـا. وتشـمل المفـاهيم الرئيسـية للتسـويق هـذه المصـطلحات مثـل حاجـات ومتطلبـات ومطالـب، سـلع وخدمات، قيمة، تلبية وإشباع وجودة، تبادل، صفقة، علاقات متبادلة وفهم السوق. المتطلبـات هي الحاجة التي يتم التعبير عنها مـن خـلال المسـتوى الثقـافي والفـردي للإنسـان. والمتطلبـات المدعومة من القدرة الشرائية تنتقل إلى مطالب، ويلبي الناس حاجاتهم ومتطلبـاتهم ورغبـاتهم بمساعدة السلع والخدمات. ونطلق على السلعة كل ما يمكن أن يطرح في السوق لتلبية رغبـات المستهلك وحاجاته ومتطلباته. وفي المعنى الواسـع للكلمـة ينتمـي إلى السـلعة أيضـاً الخـدمات والأمكنة والمؤسسات وأنواع النشاط المختلفة والأفكار وحتى الأشخاص.

باتخاذ القرار حـول شراء السـلعة أو الخدمـة يأمـل المسـتهلكون بالحصـول عـلى قيمـة نسبية، والقيمة الاستهلاكية هي التناسب بين المزايا التي يحصل عليها المستهلك نتيجـة اقتنائـه واسـتعماله للسـلعة، وبـين نفقـات اقتنائهـا. وتلبيـة حاجـات المسـتهلك هـي مسـتوى تطـابق مواصفات السلعة التي يدركها المستهلك بذاته، مع توقعاته التـي ينتظرهـا مـن هـذه السـلعة. وترتبط تلبية حاجات المستهلك مباشرة بجودة السلعة. وفي السنوات الأخيرة أصبح العديد مـن الشركات يعمل حسب برامج (***TQM***) الإدارة المركبة للجودة. ويظهر التسـويق عنـدما لا يقـرر أحد ما تلبية رغباته وحاجاته بمساعدة المقايضة. وإضافة إلى إبرام صفقات قصـيرة الأمـد يهـتم التاجر في إقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنه وموزعيه ومورديه.

إدارة التسويق هي تحليل وتخطـيط وتطبيـق ورقابـة الـبرامج والخطـط المعـدة لإقامة علاقات ذات منفعة متبادلة والحفاظ عليها مع المسـتهلكين المسـتهدفين لتحقيـق أهداف الشركة، وإدارة التسويق هي ليست البحث عن عدد المستهلكين الكافي لمسـتوى إنتـاج الشركـة، فهـي تتعلـق بتعـديل وحتـى التقليـل مـن الطلـب، وهـي تعنـي إدارة المسـتهلك. وإضـافة إلى اتبـاع إسـتراتيجيات تهـدف إلى جـذب الزبـائن الجـدد وإبـرام الصفقات معهم، فإن الشركات تعمل ما بوسعها للحفـاظ عـلى الزبـائن القـدامى ودعـم

العلاقات الدائمة معهم بتقديم قيمة استهلاكية عليا لهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

ويمكن لإدارة التسويق أن تطبق بمساعدة خمس إستراتيجيات وهي، نظرية تحسين الإنتاج القائمة على أن المستهلك يعطي الأفضلية للسلع التي يمكن الوصول إليها بأسعار تناسبه. وعندئذ، فإن على الإدارة أن تسعى إلى تحسين الإنتاج وتخفيض الأسعار. ونظرية تحسين السلع القائمة على أن المستهلك يعطي الأفضلية دائماً لسللعة التي تمثل بالنسبة له مستوى عالٍ من الجودة وإنتاجية قصوى وإمكانيات جديدة. وبالتالي، فإن على الشركة أن تعمل بكل طاقتها في مجال التحسين المتواصل لإنتاجها. وأما نظرية تفعيل الجهود غير التجارية، فهي تعني أن المستهلكين لن يشتروا السلعة المنتجة من تلك الشركة إذا لم تتخذ إجراءات خاصة لترويجها في السوق وبيعها على نطاق واسع. ونظرية التسويق تقتضي أن تحقيق الشركة لأهدافها يرتبط بتحديد حاجات ومطالب الأسواق المستهدفة، وكذلك بتلبية كاملة للرغبات والحاجات مقارنة مع الشركات المنافسة. وجوهر نظرية التسويق الأخلاقي الاجتماعي يكمن في أن الشركة لا تكتشف حاجات ومتطلبات الأسواق المستهدفة فقط، بل تضمن تطابقاً في تلبيتها وفي تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

وقمنا كذلك بتحليل المصاعب الأساسية التي تواجه خبراء التسويق على عتبة القرن الحادي والعشرين، وتكافح الشركات لبعث نشاطاتها في ظروف القيم المتغيرة والتوجهات لدى المستهلك، والاقتصاد العالمي الراكد ونمو التسويق غير التجاري وتطور تكنولوجيا المعلومات الهائل، بما فيها الإنترنت، وتسريع عمليات عولمة الأسواق بما فيها تعزيز المنافسة الدولية ووجود التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الأخرى. وهذه المصاعب تتعمق من خلال المتطلبات التي يرفعها البعض في وجه الشركات للقيام بأعمالها من خلال رفع مستوى المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية. وجميع هذه التغيرات ستؤدي إلى ظهور مجالات جديدة لتطبيق التسويق. وفي مثل هذه الظروف ستتفوق تلك الشركات التي تسترشد وتتقيد بدقة بالأسواق المتغيرة والتي ستحتمل مسؤولية استخدام كل أدوات التسويق لتقديم قيمة استهلاكية عليا للزبائن.

المفاهيم الأساسية

المطالب

إدارة التسويق المركبة

نظرية تفعيل الجهود التجارية

نظرية التسويق الاجتماعي الأخلاقي

نظرية تحسين الإنتاج

نظرية تحسين السلعة

نظرية التسويق

التسويق

إشباع حاجات المستهلك

تسويق العلاقات

القيمة الاستهلاكية

المتطلبات

الحاجات

الخدمة

المقايضة

السوق

الصفقة

السلعة

إدارة التسويق

مسائل للمناقشة

1. تحدثوا عن السبب الذي جعلكم تدرسون مسألة التسويق.
2. كما سبق وتحدثنا في بداية هذا الفصل في قسم «معلومات للتأمل» أن كل الجهود التسويقية للمؤسسة تهدف إلى تلبية الحاجات الاستهلاكية. إلى أي درجة تلبي «نايكي» هذه الحاجات؟ ناقشوا دور التسويق في تلبية الرغبات الإنسانية.
3. لدى العديد من الأشخاص تثير سلع معينة بعض الأحاسيس السلبية أو الخوف منها وهم لن يشترونها حتى إن كانت أسعارها متدنية. هل يمكنكم تقديم النصيحة لخبير التسويق في هذا الخصوص.
4. سموا اختلافاً أو فرقاً جوهرياً واحداً بين نظرية التسويق ونظرية تحسين الإنتاج وتحسين السلعة وتفعيل الجهود التجارية. أي واحدة من هذه هي الأكثر فعالية برأيكم؟ وأيها هي القادرة على ضمان نجاح طويل الأمد وقوي.

5. من خلال الأمثلة التي أوردناها في هذا الفصل عن «نـايكي» وماكدونالـدز و*MTV* و*IKEA* و*Toys "R" Us*- ناقشوا الصعوبات الأساسية التي تواجهها الشركات عـلى عتبة القرن الحادي والعشرين، ما هي الإجراءات التي عليها اتخاذها لضمان بقائها وتطورها في البيئة التسويقية الجديدة؟

6. حسب رأي الباحث الاقتصادي «ميلتون فريدمان»: «هناك بعض النزعات القـادرة على تقويض أسس عالمنا الحر، وإحداهن - قبول المسـؤولية الاجتماعيـة مـن قبـل المسؤولين النقابيين، وهل من المعقول أن تكون المسؤولية لقاء الحصـول عـلى أكـبر كمية ممكنة من الأموال للمدخرين». هل أنتم موافقون مع هذا الطرح؛ وما هـي عيوب نظرية التسويق الاجتماعي الأخلاقي؟

تثبيت المعلومات

1- زوروا مطعم ماكدونالدز واطلبوا وجبة هامبرغر، انتبهوا إلى الأسئلة التـي سـتطرح عليكم، وراقبوا كيف تتم تلبية طلبكم. بعـد ذلـك ادخلـوا إلى مطعـم مؤسسـتكم التعليمية واطلبوا سندويشاً أو أي طعام آخر. ما هي الأسئلة التي ستطرح علـيكم هنا. وكيف تتم تلبية طلبكم - هل يـا تـرى بـذات الطريقـة التـي تمـت تلبيتـه في ماكدونالدز؟

- هل هناك فرق جوهري بين تنفيذ طلبكم في مطاعم متعددة؟
- إذا كان الجواب نعم، أين يكمن هذا الفرق؟
- ما هي الميزات التي تحصل عليها الشركة باتباعها إستراتيجية التسـويق؟ هـل هناك أية عيوب فيها؟

2- زوروا مركزاً تجارياً في مدينتكم. اعثروا عـلى دليـل للمحـلات، اكتبـوا خمسـة أصــناف منهــا، فعــلى ســبيل المثــال، محــلات تجاريــة غذائيــة، أو لبيــع

الأحذية أو لبيع الكتب أو لبيع الألبسة النسائية أو غيرها. واكتبوا لكل محل من هذه المحلات خمسة منافسين لها وقوموا بزيارتها لتراقبوا كيفية سير طريقة البيع وأسلوب العمل فيها. ومن ثم قوموا بتقييمها، وراقبوا حتى سلوك المشترين.

- هل لدى كل مؤسسة منافسة طابعها الخاص؟
- ناقشوا سلوك المشترين الذين قمتم بمراقبتهم، هل يحصل بعضهم على الرضا من الأشياء التي اشتروها؟ ألم يكن هناك أشخاص بدوا أنهم مملين؟
- الهدف الأساس للتسويق هو تلبية حاجات المستهلك إلى الحد الأقصى. حللوا عمل المؤسسات التجارية التي قمتم بزيارتها، وقولوا إلى أي درجة تقوم بتنفيذ أعمالها؟

الحاشية

1. *Linda Himelstein "The swoosh heard "round the world", Business Week (12 May 1997), p. 76; Jeff Jensen, "Marketer of the year", Advertising Age (16 December 1996), p.1,16; Himelstein, "The soul of a new Nike", Business Week (17 June, 1996), p.70-83; John Wyatt, "Is it time to jump of Nike?", Fortune (26 May, 1997), p.185-186; Patrick Harvesrson, "Showing a clean pair of heels", Financial Times (17L18 January 1998), p.6; Nike's World Wide Web page at www.nike.com. Patricia Sellers, "Company That Serve You Best", p.88.*
2. *Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities,*

Practices (New York: Harper & Row, 1973), p.64-65.

3. *Michael J. Baker, Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising, 2nd en (London: Macmillan, 1990), p148-149.*

4. *Theodore Levitt "Marketing Myopia", Harvard Business Review (July - August 1960), p. 45-56; Dhananjayan Kashyap, "Marketing myopia revisited: a look though the "colored glass of a client", Marketing and Research Today (August 1996), p.179-201.*

5. *Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie and Richard W. Olshavsky, "A reexamination of the determinants of customer satisfaction", Journal of Marketing (July 1996). P. 15-32; Thomas A. Stewart, "A satisfied customer isn't enough", Fortune (21 July 1997), p.112-113.*

6. *James C. Anderson, Hakan Hakansson, Jan Johanson, "Dyadic business relationship within a business network context". Journal of Marketing (October 1994), p.1-15.*

7. *Kevin J. Clancy, Robert S. Schulman, "Breaking the mold", Sales and Marketing Management (January 1994), p. 82-84; Thomas O. Jones and W. Earl Sasser, "Why satisfied customers defect", Harvard Business Review (November-December 1995), p. 88-99.*

8. *Ralph Waldo Emerson*

9. *Barry Farber and Joyce Wycoff, "Customer Service: Evolution and Revolution", Sales and Marketing Management (May*

1991), p.47.

10. *Bernard J. Jaworski and Ajay K. Kohli, "Market orientation: antecedents and consequences", Journal of Marketing (July 1993), p.53-70; E. K. Valentin, "The marketing concept and the conceptualization of market strategy", Journal of Marketing Theory and Practice (Fall 1996), p.16-27.*

11. *Thomas E. Caruso, "Kotler: Future Marketeters Will Focus on Customer Data Base to Complete Globally", Marketing News (June 8, 1992), p. 21-22.*

12. *"Leaders of the Most Admired", Fortune (January 29, 1990), p. 40-54; Edward A. Robinson, "American's most admired companies", Fortune (3 March 1997), p.68-75.*

13. *Fortune (January 29, 1990), p.54.*

14. *Andrew Jack and Neil Buckley, "Hola slips on the raspberry bubbles", Financial Times 27-28 August 1994), p.8.*

15. *Victor Smart, "Brussels ask admen how to sell the euro", The European (18-24 January 1996), p.1.*

16. *Martin Wroe, "Ministries, missions and markets", Marketing business (October 1993), p. 8-11.*

17. *Philip Kotler and Karen Fox, Strategic Marketing for Educational Institutions (Engewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985), Norman Shawchuck, Philip Kotler, Bruce Wren, and Gustave Rath, Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively (Nashville, TN: Abingdon Press, 1993);*

Joanne Scheff and Philip Kotler, "How the arts can prosper", Harvard Business Review (January -February 1996), p. 56-62.

18. *Philip Kotler and Eduardo Roberto, Social Marketing: Strategies for changing public behaviour (New York: Free Press, 1990).*

19. *Raymond D. Frost and Judy Strauss, The Internet: A New Marketing tool (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).*

20. *Amy Cortese, "A census in cyberspace", Business Week (5 May 1997), p. 84; Commerce Net and Nielsen Media Research, www.commerce.net/nielsen.*

21. *Pete & Barbara's Penguin Page http//ourworld.compuserve.com /homepages/peter_and_barbara_barham.*

22. *John Deighton, "The future of interactive", Harvard Business Review (November-December 1996), p.151-162; Debora Spar and Jeffrey Bussgang, "The Net", harvard Business Review (May-June 1996), p.125-133.*

23. *"Luxury cars in America", The Economist (8 July 1995), p. 81,84; Justis Martin, "Mercedes: "Made in Alabama", Fortune (7 July 1997), p. 74-79.*

24. *Jordan D. Lewis, Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances (new York: The Free Press, 1990); Peter Lorange and Johan Roos, Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution (Cambridge, MA:*

Blackwell Publishers, 1992); Frederick E. Webster, Jr., "The Changing Role of Marketing in the Corporation", Journal of Marketing (October 1992), p. 1-17.

25. *Stuart L. Hart, "Beyond greening: strategies for a sustainable world", Harvard Business Review (January-February 1997), p. 67-76.*

26. *"The Money in Europe's muck", The Economist (20 November 1993), p.109-110.*

27. *Richard C. Whitely, The Customer Driven Company (Reading, MA: Addison Wesley, 1991); Charles Sewell, Customers for Life: How to Turn the One-Time Buyer into a Lifetime Customer (New York: Pocket Books, 1990): Jan K. Cannie, Turning Lost Customers into Gold: And the art of achieving zero defections (New York: Amocom. 1993); Richard Cross and Janet Smith, Customer Bonding: The five-point system for maximizing customer Loyalty (Chicago, IL: NTC Business Books, 1994); Ron Zemke and Thomas K. Connelan, Sustaining Knock Your Socks Off Service (New York: Macom, 1993); Fredrick F. Reicheld, The Loyalty Effect (Boston: Harvard Business School Press, 1996).*

مواقف للتحليل

آمفيترون: دليلكم في اليابان

آليكسيس ماغدولينوس

في نهاية شهر تشرين الأول من عام 1993 تساءل «قسطنطين ميتسيو» وهو صاحب ومدير مجموعة شركات "***Greek Amphitrion***"، فيما إذا كان بإمكانه تنظيم رحلة خاصة لـ «للشباب»، وكان يقصد رحلة من 14 يوماً تشمل كل الأماكن الجميلة في اليونان، وكذلك المواقع التاريخية والأثرية فيها حتى أنه عقد اتفاقية - مرحلية مع أستاذين سيكونان دليله وسيقومان بوضع مخطط للرحلة. وفجأة بدأ يشك فيما إذا كان سينفذ فكرته هذه على أرض الواقع حتى النهاية.

إن شركة «أمفيترون» التي تأسست كوكالة سياحية عام 1957 أصبحت الآن المؤسسة السياحية الملاحية الأكبر في اليونان. ويقع المقر الرئيسي لها في ساحة «الدستور» في منطقة أعمال رائعة في مركز أثينا. وللشركة فرع في طوكيو وواشنطن وتورونتو، وتقع مكاتبها اليونانية في أثينا وبيري وفي كريت. والزبائن الأساسيون لها هم من إداريي وعمال الشركات التي يحجزون في فروع الشركة حيث تقع شركاتهم الخاصة.

وحجز هؤلاء الزبائن رحلاتهم وسفراتهم أيضاً، ففي عام 1993، كانت مجموعة هذه الزبائن تتألف من مديرين متوسطين ومن ذوي مناصب عليا ومن السكرتاريا الخاصة بهم ومساعديهم.. و10% فقط من هذه الرحلات كانت من قبل الزبائن الآخرين.

بدأ قسطنطين بالتفكير بتنظيم رحلات للمراهقين بعد أن حضر مؤتمراً دولياً انعقد في ميلان في أيلول 1993. وهناك تعرف على وكيل من روما الذي حدثه عن أنه نظم في العطل السابقة رحلات مماثلة وقال له إنه يفكر في تنظيم مثل هذه

الرحلات في اليونان، وأضاف: إن المراهقين وأسرهم ينتظرون بفارغ الصبر حدوث هـذه الرحلـة. وأفضل الأوقات لتحقيق ذلك هو في نهاية شهر تموز وبداية آب، أي في فـترة العطـل المدرسـية. وسيتقبل الأهل هذه الفكرة إذا ضمن لهم الوكيل الرقابة المناسبة ومستوى مقبول من استعداد وكفاءة الدليل السياحي.

وعندما عاد قسطنطين إلى أثينا تشاور مع زملائه «جوان وغورغي وليكيـديس» واقـترح عليهم أن يصبحوا هم الدليلين السياحيين. كـان ليكيـديس الأسـتاذ الأول في أحـد مـدارس أثينـا وكان يدرس مادة التاريخ، وكانت زوجته متحمسة جداً لهذه الفكرة وانتظرا بفارغ الصبر بدايـة هذا العمل.

لم يعرف قسطنطين فيما إذا كان أحد قد قام بتنظيـم مثـل هـذه الـرحلات في اليونـان، ومع ذلك سمع أنه منذ عدة سنوات قام أحد الأساتذة في مدرسـة معروفـة في اليونـان بتنظـيم رحلات في أوروبا لطلاب المعاهد الدراسية الخاصة. وتحول هذا العمل إلى عمل تجـاري صـيفي مربح. وتبين لقسطنطين أن هذه الرحلات مشهورة جداً وأن بطاقات الاشتراك فيها كانت تنفـق دائماً، علماً أن هذا الأستاذ لم يقم بأية دعاية لرحلاته. وكـان المشـاركون الأساسـيون مـن طلابـه القدامى الذين قاموا بهذه الزيارات وأما الآن فهم يرسلون أولادهم أيضاً.

وكان يسعى قسطنطين في جولته إلى التركيز عـلى اليونـان لاسـيما عـلى الطـابع الـوطني وعلى المواقع التاريخية والأثرية لبلاده. ومن الممتع أن الموضوع الرئيسي لهذه الجولـة كـان قـد توصل إليها قسطنطين بعد أن قرأ رسائل أهالي وأساتذة الطلاب في الصـحافة، وكـان هـؤلاء قـد اشـتكوا مـن أن تـاريخ اليونـان قـد تـم تدريسـه في المـدارس بشـكل نظـري حصريـاً. وأدرك «قسطنطين» من هذه الرسائل أن الطـلاب وأهـاليهم يريـدون رؤيـة هـذه الأمـاكن بأنفسـهم، والتي تلقوا عنها معلومات «جافة» فقط خلال دروس التاريخ. وكـان الأهـالي يريـدون بالفعـل إرسال أبناءهم في رحلة منظمة جيداً قد تسـمح لهـم برؤيـة جـمال الطبيعـة وحيـث يحـدثهم المرافقون السياحيون المؤهلون عن تاريخ هذه المناطق.

وأدرك قسطنطين جيداً أنه لن يُعْجب المراهقون إذا كانت الرحلة مخصصة لزيارة المتاحف والأماكن التاريخية والأثرية فقط، وانطلاقاً من هذا كان يرغب في إتاحة فرصة ممتازة لهم للاستجمام على شاطئ البحر والتجول في المدن والقرى واللهو في أماكن عديدة والرقص وغيرها.

وبعد تفكير طويل أعد خط الرحلة التالي:

اليوم الأول:	**الانطلاق من أثينا، وزيارة فيرموبيل، تيمبي وجبال الأولمب وقضاء الليل في سالونيك.**
اليوم الثاني	**وقت فراغ في الصباح. وفي منتصف النهار زيارة إنتابيرغيو. والمدينة القديمة وكاثدرائية القديس ديمتري، ومركز المعرض الدولي، والمساء في نادي الرقص، وقضاء الليل في إبتابيرغيو.**
اليوم الثالث:	**الانطلاق إلى فيليبي، زيارة المواقع الأثرية في كافال، وقضاء الليل في جزيرة تاسوس.**
اليوم الرابع:	**الاستراحة والاستجمام في الشاطئ الذهبي في ماكريناموس، زيارة نيكروبول، والعودة إلى كافال، وقضاء الليل هناك.**
اليوم الخامس:	**الانطلاق إلى بوليغيروس وبعد ذلك إلى منطقة أغيون أوروس، السباحة على شاطئ هالكيديكي وفي نادي الرقص وقضاء الليل في سالونيك.**
اليوم السادس:	**الذهاب إلى بيلو وفيرغينا وزيارة ضريح فيليب، الانطلاق إلى غريفينا، وقضاء الليل في ميتسوفو.**
اليوم السابع:	**الانتقال إلى يوانينا، وزيارة معبد فيلا، جزر علي باشا، على بحيرة يوانينا، المدينة القديمة، قضاء الليل هناك.**
اليوم الثامن:	**الانطلاق إلى ميسولونغي وزيارة دودوني وأرتا وأغرينيا، ورؤية المواقع الأثرية والاستجمام في لاغور أبيتوليكومن، وصيد السمك في تولي، قضاء الليل في فيسولونغي.**
اليوم التاسع:	**الانطلاق إلى باتراس، رؤية المواقع الأثرية، الذهاب إلى كوليني، والسباحة وقضاء الليل بعد ذلك هناك.**

اليوم العاشر:	الذهاب إلى أولمبيا، زيارة المواقع الأثرية وقضاء الليل في فيتيني.
اليوم الحادي عشر:	الذهاب إلى تريبولي إسبرطة، زيارة المتحف ونزهة في ميستراس، غيتو، زيارة الكهف في ديروس، السباحة على شاطئ في غيروليمين، قضاء الليل في أيروبوليس.
اليوم الثاني عشر:	الذهاب إلى كالاماتو، بيلوس، ميتوني، والسباحة والعودة إلى كالاماتو، وبعد الغداء وقت فراغ، أماكن الرقص، وقضاء الليل.
اليوم الثالث عشر:	الذهاب إلى تريبولي نافتليو وتولو والسباحة، وبعد ذلك تيرينس، آرغوس، وميكينا، ناميا، وقضاء الليل في كورينفي.
اليوم الرابع عشر:	كورنيف القديمة، سيكيون، كياتو، السباحة على شاطئ نيرانزا، والعودة إلى أثينا.

وأدرك السيد قسطنطين أنه في مثل هذه الرحلات يمكن أن يتخلف عنها العديدون في اللحظة الأخيرة، وبالتالي يتوجب إعادة النقود إلى أصحابها، وإذا حدث ذلك فإن كل نفقات هذه الرحلة ستتحول إلى خسائر تقدر بمبلغ 266 ألف دراخما يونانية، زد على ذلك، إن المبالغ قد تم دفعها سلفاً منذ شهرين لحجز غرف جيدة لاسيما في المدن التي لا يوجد فيها إلا فندقاً واحداً. وإن خسارة هذه الأموال ستكون أكبر إذا تراجع بعض المشاركين أيضاً عن الرحلة. وبحسابات قسطنطين، فإن الدعاية والنفقات الأخرى ستؤدي إلى خسائر تقدر بمليون دراخما إذا تم إلغاء كل الرحلة.

كانت الرحلة مخصصة لأربعين مشاركاً، وكانت تكلفتها الأساسية تقدر بـ 2.26 مليون دراخما. ويتوقع قسطنطين الحصول على 7% كأرباح، وإذا كان العدد أكبر فإن الربح سيكون أكثر بالطبع، لكن صديقه غيورغ ليكيديس كان يشك فيما إذا كان ممكناً القيام برقابة مناسبة على أكثر من 40 شخصاً.

أراد الجميع بقوة أن لا يتم إلغاء الرحلة في السنة الأولى عندما يتم إلغاء الإعلان عليها. ويمكن أن تكون أحاديث وروايات المشاركين بمثابة أفضل النصائح

لجذب زبائن جدد لاسيما من الأصدقاء والأقارب. لذا قرر قسطنطين أن الرحلة ستتم حتى إذا كان هناك 20 راغباً بالرغم من الخسائر المحتملة، وكان يفكر في رفع قيمة الرحلة لعشرين شخصاً وبهذا الشكل يغطي نفقاته، إلا أنه لم يعتقد أنه في العام الأول لا يمكن رفع السعر ليتجاوز 60450 دراخما للرحلة. وكان قد نظم سابقاً رحلات من خلال وكلاء كانوا يأخذون 5% كعمولة لهم، وأما في هذا المشروع، فإن أرباحه ستكون محدودة جداً، ولا يمكن الاستفادة من خدمات الوكلاء.

وبعد انتهائه من وضع مخطط للرحلة التقى مع صديق له يعمل محامياً وكان لديه أبناء مراهقين، وقال له المحامي بأنه لن يسمح أبداً لأولاده على القيام بهذه الرحلة، وأضاف إنه في مثل هذه الرحلات لا يهتمون كثيراً بتصرفات المراهقين. وفي جميع الأحوال فإن «السياح» لن يهتموا بالتاريخ مهما كتبت الصحف عن ذلك. ويفضل إعطاء أولاده الأموال وبطاقتين للعودة. وفي هذا العمر ليس للأدلاء أي أهمية والأفضل إتاحة الفرصة للمراهقين ليثبتوا أنهم أشخاص مسؤولون ويمكنهم القيام برحلات بشكل مستقل. وبقدر ما كان قسطنطين يثق كثيراً برأي صديقه بدأ عندئذ في إعادة النظر في رحلته والتفكير كيف يمكن جعل هذه الرحلة أكثر جاذبية.

الأسئلة

1- هل اتبع قسطنطين الطريقة التسويقية لتطوير فكرة رحلة المراهقين: وما هي عناصر التسويق التي أهملها؟
2- هل هذه الرحلة جذابة من الناحية المادية؟ وهل تتناسب مع إمكانيات «أمفيترون غروب»؟ وهل استطاعت الشركة أن تدرس وتدرك هذه السوق؟
3- ضعوا أنفسكم مكان الطلاب السياح، هل تجذبكم هذه الرحلة؟ وهل يهتم زملاؤكم بمثل هذه الرحلة إلى اليونان؟
4- ما هو رأيكم هل يهتم أشخاص من بلدكم بمثل هذه الرحلات؟ وهل ستعجب أهاليكم؟ من سيقوم بدور المستهلك في هذه الحالة وما هي رغباتهم؟

5- هل من الضروري القيام بالرحلة للتأكد من أنها ستكون ناجحة؟ وكيف يمكن برأيكم تفسير وتوضيح جاذبيتها؟

6- كيف يمكن تغيير الرحلة لجعلها أكثر جاذبية، وبالتالي أقل خطورة.

الفصل الثاني

التسويق والمجتمع
المسؤولية الاجتماعية وأخلاقية التسويق

لدى قراءتكم لهذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- صياغة المفاهيم الأساسية للنقد الاجتماعي للتسويق والتمكن من الاستجابة إليها.
- تعريف حركة حماية المستهلك وحماية البيئة وشرح كيفية تأثيرهما على إستراتيجية التسويق.
- وصف مبادئ أو قواعد إقامة العلاقة المشتركة ما بين المجتمع والتسويق.
- شرح دور علم الأخلاق في التسويق.

معلومات للتفكير

Brown & Williamson Tobacco

الدعم الواعي للمدخنين

معروف منذ القدم أن شركات التبغ تتحكم وتراقب كمية النيكوتين الموجودة في سجائرها، ففي الأربعينات كانت كمية النيكوتين والقطران في السجائر أكثر بثلاث مرات من الكمية الموجودة حالياً، وقد قام المنتجون بتخفيض هذه الكمية بالتدريج باستخدام تكنولوجيا محسنة أكثر كي يستطيعوا تلبية الطلب على السجائر الأقل احتواءً على النيكوتين والقطران. ونتيجة لذلك بدأت حرب جديدة بين الإدارة

الأمريكيـة للمراقبـة الصـحية عـلى جـودة المنتجـات الغذائيـة (***US Food and Drug Administration FDA***) وبين شركات التبـغ في حزيـران عـام 1994. ففـي صـلب المجـادلات والمناظرات تم تقديم دليل قاطع إلى الكونغرس الأمريكي ينص على أن شركات التبـغ الأمريكيـة تسعى للتحكم بكمية النيكوتين في السـجائر لتـدعم العـادة المضرة لـدى 46 مليـون مـدخن في الولايات المتحدة.

في 21 حزيران 1994 استمعت اللجنة الفرعية التابعـة لمجلـس النـواب إلى تأكيـدات لا أساس لها مـن الصـحة حـول قيـام شركـة ***Brown & Willianson Tobaco*** (***B&W***) وهـي الفرع الأمريكي لشركة ***BAT Industries*** البريطانيـة - بإنتـاج تبـغ جديـد يحمـل اسـم (***Y-1***) بشكل سري باستخدام طرق الهندسة الوراثية والتي تجعل من هذا المنتج الجديد يحتـوي عـلى كمية من النيكوتين أكثر مرتين من الكمية الطبيعية الموجودة في السجائر. وقام «ديفيد كيسلر» رئيس ***US FDA*** بإعلام اللجنة أن شركة ***B&W*** مازالت تخفي إلى الآن حقيقـة زراعتهـا لأنـواع مختلفة من التبغ الذي يحتوي على كميات كبيرة أو قليلة من النيكوتين. زد على ذلك أن ملايين الباوندات من تبغ ***Y-1*** مازالت محفوظة في المستودعات الأمريكية ويتم استخدامها في خمسـة أنواع من السجائر الأمريكية.

وأشار «كيسلر» إلى أن منتجي التبغ الأمريكيين يسعون إلى جعل إنتاجهم أكـثر «حـدة» لدعم اللذة القاتلة لدى المدخنين، وبالطبع كان من الصعب إثبات هذا الأمر. لكنه أضـاف أنـه تكفي الإشارة إلى أن شركات التبغ قادرة على التحكم بكمية النيكـوتين في منتجاتهـا وذلـك مـن خلال جعلها أكثر جاذبيـة. إن مثـل هـذه الإثباتـات كـان مـن شـأنها أن تخلـق لشركـة ***B&W*** فضيحة فيما يتعلق بتبغ ***Y-1***، وإيجاد ذريعة لمراقبة صناعة التبغ من قبل الهيئـات الحكوميـة. وكانت الحكومة سابقاً تهدد بأن تضم صناعة السجائر إلى المخدرات وتطبق عليها بالتـالي كافـة الإجراءات الرادعة إذا أثبتت الحكومة أن منتجي التبغ يـدفعون المسـتهلكين إلى شراء السـجائر لتلبية ملذاتهم القاتلة. وقد أثبت اكتشاف تبغ ***Y-1*** الذي يحتوي على كمية كبيرة من النيكوتين أن شركات التبغ تراقب وتتحكم بكمية تركيز النيكوتين في منتجاتها.

وأما شركة ***B&W*** فقد قامت بـدحض هـذه التصريحـات، **أولاً**: اتهمـت كيسـلر بإثـارة ضجة حول هذا الموضوع. **ثانياً**: أوضحت حقيقة أن تبغ ***Y-1*** لا يعتبر سرياً، بل هو أحـد أنـواع التبوغ المحلية أو المستوردة المستخدمة لتحضير تشكيلة متنوعة تـدخل في كـل ماركـة سـجائر. وأعلن ممثلو ***B&W*** أن «***Y-1*** كان بمثابة وسيلة مساعدة لمزج حشوة السجائر».

وأعلنت شركات التبغ أنه من المستحيل التخلص من النيكـوتين في سـجائرها لأنـه يعتـبر من مكوناتها الأساسية، ولا يحصل المدخنون على متعة التدخين إن كانت كميـة النيكـوتين أقـل من الكميات المتعارف عليها، لذا من المهم القبول بها وبغيرها من المكونات لإنتاج سجائر تحوز على إعجاب المستهلك. وأعلن «والكر ميريمان» نائب رئيس معهد التبغ أن «الميزة الاسـتهلاكية» أصبحت حجة لتحديد مستوى النيكوتين والقطران في أية ماركة سجائر. والماركات التي تحتـوي على كمية قليلة من النيكوتين شغلت قطاعاً صغيراً جداً من السـوق، وأمـا الأنـواع الخاليـة مـن النيكوتين فقد فشلت بسبب قلة الطلب عليها.

وفي الحقيقة، هناك سؤالان يشغلان بال «كيسلر» في الوقت الراهن: هـل يمكـن اعتبـار التدخين إدماناً وهل يقوم المنتجون فعلاً بإعطائه هذه الصـفة؟! إن كـان الأمـر كـذلك بإمكـان ***FDA*** إذن أن تضبط السجائر بنفس الطريقة التي تضـبط فيهـا المخـدرات، وعندئـذ سـيتمكن «كيسلر» من إجبار معامل التبغ عـلى التقليـل مـن كميـة النيكـوتين بشـكل تـدريجي. وبهـذه الطريقة نقوم بتخليص مدمني التدخين من هذه العادة المضرة. ويستند المنتجـون في مـواقفهم إلى أن السيجارة لا يمكن اعتبارها نوعاً من المخدرات بأي شكل من الأشكال كما هـو موضـح في «الوثيقة الفيدراليـة عـن الغـذاء والمخـدرات والماكيـاج» وهـي، أي السـجائر، «لا تعمـل عـلى تخريب بنية الجسم أو تعطيل أي وظيفة من وظائفه». زد على ذلك أن منتجي التبغ يرفضون اعتبار السجائر من أنواع الإدمان لأن هناك أكثر من 50% من المواطنين الأمريكيين اليوم الذين دخنوا في وقت من الأوقات وأقلعوا عن التدخين في أوقات أخرى، حيث استطاع أكثر من 90% مـن هـؤلاء الإقـلاع عـن التـدخين دون الحصـول عـلى مسـاعدات مختصـة في هـذا الشـأن.

ويقول نقاد سياسة «كيسلر» أيضاً أن المدخنين سيدخنون كمية من السجائر أكثر من المعتاد لكي يعوضوا النقص الحاصل في النيكوتين وهذا بدوره سيعرضهم إلى أخطار المكونات الأخرى الموجودة في السجائر التي تضر بالصحة أيضاً. زد على ذلك أن هذه السياسة ستزيد من أرباح هذا الفرع من الصناعة.

يكمن مضمون الجدل الدائر فيما إذا كانت شركات التبغ لاسيما ***B&W*** تتعمد تعيير كمية النيكوتين في منتجاتها بشكل يزيد من إمكانية تعلق المدخن بها، وإذا كان الأمر على هذا المنوال فإن مثل هذا السلوك الاجتماعي اللامبالي يجب أن يتم وضعه تحت السيطرة دون أي نقاش. ويبدو أنه سيمضي وقت ليس بالقليل إلى أن تستطيع ***FDA*** السيطرة على صناعة التبغ ومراقبتها. لكن الأمور تجري بسرعة كبيرة، إذ إن القضية تطورت ووصلت إلى المحاكم القضائية. ففي شباط 1995 أقرت محكمة «أورليانا الجديدة» أن أي مدخن أمريكي أو أي أمريكي يتأثر بالنيكوتين بإمكانه مقاضاة شركات التبغ. وبالفعل بدأت أربع ولايات أمريكية برفع دعاوى قضائية على شركات التبغ بحجة الأموال الكثيرة التي تدفعها تلك الولايات على علاج المدخنين من الأمراض التي تصيبهم. وقادت هذه الأحداث الجارية في الولايات المتحدة إلى نقاشات وجدالات حادة بشأن الإعلان عن منتجات التبغ في أوروبا. ويقول تقرير قدمه الأطباء أن التدخين يعتبر خطراً على الصحة العامة، ودعمت جماعات مكافحة التدخين هذا التقرير والتي تقول إن أقل ما يجب القيام به هو التنديد بالتدخين إذا لم نستطع حظره بشكل تام. وقد كثرت في أوروبا في الثمانينيات وبضغط من جماعات مكافحة التدخين موجات حظره لاسيما حظر الإعلانات المروجة لصناعة التبغ، وقد افترض مكافحو التدخين أن الدعاية أو الإعلان من شأنهما أن يؤديا إلى ظهور أعداد جديدة من المدخنين. وبالطبع اعترضت شركات صنع التبغ على هذا الأمر إذ زعمت أنه لم يتم إثبات بعد أن التدخين له ذلك التأثير القوي على الاستهلاك العام. ولكن وكما تشير إليه نتائج أحد الأبحاث على إعلانات السجائر فإن حظر هذه الإعلانات في النرويج وفنلندا وكندا

ونيوزيلندا قد ساهم في انخفاض عدد المدخنين في هذه الدول، لكن حظر هذه الإعلانات في إيطاليا والسويد أظهر زيادة في عدد المدخنين، مما أدى إلى ظهور التناقض والتضارب في هذه الإجراءات، ولتجاوز هذه التناقضات لا بد أن يترافق الحظر مع بث توجيهات تفيد بأن التدخين مضر للصحة العامة، وبالفعل أصبحت هذه التوجهات تبث اليوم مع إعلانات التبغ.

وإن القيود المفروضة اليوم مازالت مهمة على كل حال، فإعلانات التبغ في التلفاز محظورة اليوم في كل دول أوروبا تقريباً. وبهدف الالتفاف على القوانين الصارمة التي وضعت لحظر الإعلانات التجارية عن التبغ في أوقات العروض السينمائية أو على اللوحات الإعلانية القريبة من المدارس وتخفيض كمية الإعلانات المعروضة على واجهات المحلات التجارية والكشف عن إظهار المشاهير في إعلانات التبغ وإبعاد كل التلميحات على أن التدخين من شأنه أن يحقق نجاحاً اجتماعياً أو جنسياً، يلجأ المعلنون اليوم إلى إظهار لوحات تحمل ألغازاً كثيرة (لذا يمكن القول إن الدعاية المروجة للدخان لم تمت بعد) وكمثال على ذلك نذكر إعلان يظهر لوحة دراجة نارية حمراء اللون (مماثلة لما كانوا يعرضونه في إعلاناتهم المعروفة) مترافقة مع دعوة لشراء فوري للسجائر من «مارلبورو» (اللون الأحمر خاص بماركة مارلبورو وللسجائر).

ومن خلال البحث عن زبائن جدد يعمد منتجو التبغ إلى اختيار النساء ففي فرنسا وأسبانيا وألمانيا وبريطانيا تشكل النساء ما بين ربع إلى ثلث المدخنين. وأما في السويد فهن يشكلن أكثرية المدخنين وفي بعض الدول الأخرى كالهند وهونغ كونغ ظهرت في الآونة الأخيرة أنواع جديدة من السجائر مخصصة للنساء فقط، وفي جمهوريات البلطيق يتم الترويج لمجموعة إعلانات ذات شعبية موجهة إلى النساء حيث يلاحظ نمو عدد النساء المدخنات، والأسوأ من ذلك أن مصانع التبغ تستعين بالأطفال أيضاً، ويلاحظ في حملات شركات التبغ العدوانية في البلدان الضعيفة التطور والواقعة في أوروبا الشرقية أن القوانين الخاصة بحماية المستهلك أقل حدة وصرامة، وهذا يتطلب بالتالي دراسة مستفيضة بالطبع.(1)

الأسئلة

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد أن تكونوا قد درستم مواد هذا الفصل:

1. هل يعتبر الإعلان عن منتجات مضرة بالصحة سلوكاً أخلاقياً؟ تعلن شركات التبغ أن الدعاية غير مخصصة لزيادة الطلب على السجائر، ولكنها، وبكل بساطة، تهدف إلى شغل الحيز المطلوب من السوق قبل أن تقوم الشركات المنافسة بذلك؛ إلى أي حد يعتبر هذا التصريح صادقاً؟

2. هل يتوجب على معامل التبغ أن تأخذ على عاتقها مسؤولية كبيرة وتعلن بالتالي عن الضرر الذي يلحقه التدخين بالصحة العامة والتنديد بهذه العادة أيضاً؟

3. هل يستطيع المجتمع أن يتوقع من صناعة التبغ أن تجري بنفسها تغيرات على أعمالها وتطبيقاتها تجاه المسؤولية الاجتماعية للتسويق؟

4. هل يجدر بنا أن نترك المدخنين والمجتمع بكامله في حال سبيله ليكوّن شعوره الخاص من المسؤولية الشخصية ويتجنب المنتجات الضارة حتى لو كانت الشركات لا تقوم بذلك؟ ناقش هذا الأمر.

5. هل صحيح أن على المشرّعين وواضعي القوانين أن يكونوا قوة واحدة للدفاع عن المستهلك البريء من التسويق المشكوك بأمره؟

6. هل يتوجب على شركات التبغ أن تفكر على الأقل بكيفية تغيير القواعد الحالية لصالح أمن المستهلك ورفاهيته؟

المقدمة

يدرك رجال الأعمال المسؤولون، ما يريده المستهلكون ولذا يطرحون المنتجات المطلوبة بحيث تكون أسعارها تتناسب مع أهمية هذه المنتجات بالنسبة للمستهلكين وتضمن الأرباح بالنسبة للمنتجين. وإن خدمة الزبون، مع الأخذ بعين الاعتبار الفائدة، المتبادلة تعتبر أساس الطريقة التسويقية. إن مثل هذا التكتيك يقود

الاقتصاد بيد غير مرئية إلى تلبية حاجات متنوعة ومتعددة لملايين المستهلكين. ولكن هل هناك مكان للمسؤولية الاجتماعية وللأخلاق هنا؟ وهل يتوافق هذا مع الإنعاش الاقتصادي في رحاب التنافس العالمي في السوق؟

قد تبدو هذه الأسئلة بلاغية نوعاً ما، لكن في الزمن الذي يكون فيه المستهلك يتفهم نشاط الشركة بشكل أفضل وينظر بشكل أوسع إلى مسائل البيئة وإلى التجارب التي تجرى على الحيوانات وحقوق الإنسان، أصبحت المسؤولية الاجتماعية والأخلاق أموراً مصيرية في مجال تلبية متطلبات وحاجات المستهلك. إن سلوك الشركة في المعنى الواسع للكلمة قد بدأ يؤثر على تقبل الزبائن لمنتجاتها وخدماتها. فشركة ***Walker Snack Foods*** على سبيل المثال تغلبت بنجاح على انخفاض حجم مبيعاتها بعد أن استطاعت ملاحقة هذا الأمر واكتشاف سبب حدوثه، وتبين لها أنه كان هناك شظايا من الزجاج موجودة في أكياس البسكويت، وحدث هذا في شباط 1997. وعلى الرغم من أن تحطم أجهزة الإنارة فوق خط الإنتاج لا يمكن أن يضر بأكثر من خمسة أو ستة أكياس، فقد سارعت الشركة إلى سحب كامل الإنتاج من السوق، أي ما مجموعه 9 ملايين كيس من البسكويت، كما أنها توجهت أو لجأت إلى وسائل الاتصال الجماهيري طلباً للمساعدة ولتوضيح سبب حدوث هذا وضعت «هاتفاً ساخناً» للحديث وتفسير الأمر للمستهلكين.

وكما رأينا في الفصل الأول ومثال على التصرف الاجتماعي المسؤول، وكمثال، كيف قامت شركة ***Johnson & Johnson*** بسحب المنتجات المريبة من السوق بسرعة قصوى، وكانت عبارة عن كبسولات التاينول بهدف تفادي حصول أي ضرر بسيط يمكن أن يلحق بالمستهلك. وقد أثارت «علبة التاينول» ضجة كبيرة في الأسواق حيث كانت تباع، ولكن بعد اتخاذ الإجراءات اللازمة لم يتأثر حجم الإنتاج من هذه الماركة وعاد حجم المبيعات إلى مستواه الطبيعي من جديد عندما تم إيجاد الحل لهذه المشكلة.

لا يتبع كل رجال الأعمال مبادئ التسويق، وتلجأ بعض الشركات إلى التطبيق المريب للتسويق وتؤثر أعمالها في بعض الأحيان على المجتمع مع أنها تعتبرها صحيحة. ولنتذكر على الأقل بيع تلك المنتجات كالسجائر مثلاً، طبعاً يمكن القول إن

الشركات تملك الحق في أن تبيع السجائر بحرية كما يملك المدخنون الحق في شرائها. لكن هذه الصفقة تشد انتباه الرأي العام أو المجتمع، **أولاً**، المدخنون يقصرون من أعمارهم، **ثانياً**، تنتقل عدوى التدخين في عائلة المدخن ومن ثم في المجتمع ككل. **ثالثاً**: يقوم الأشخاص المحيطون بالمدخنين باستنشاق دخان السجائر مما يعطيهم شعوراً بعدم الارتياح كما أنه يلحق أضراراً صحية بهم. وهذا لا يعني أنه يجب حظر السجائر رغم أن جماعات مكافحة التدخين ترحب بحصول ذلك، والأرجح أن هذا يشير إلى أن الصفقات الخاصة يمكنها أن تمس مشاكل اجتماعية جدية. ويبدو أن الأجوبة واضحة دون أدنى شك. فمن ناحية شركات التبغ ستقوم بعمل أخلاقي إن هي توقفت عن تصنيع السجائر بشكل عام. لكن هذا، بالرغم من أن «الأخلاقيين» يعتبرون هذا الأمر «عملاً صحيحاً»، سيؤدي إلى انهيار تلك الشركات وضياع فرص عمل كثيرة وإلى صدى اجتماعي واسع النطاق بسبب نمو حجم العاطلين عن العمل.

يتعرض المنتجون إلى مسألة اتخاذ قرارات صعبة جداً عند اختيارهم ما بين الخدمة المربحة التي يقدمونها للزبائن من جهة، وبين محاولات تحقيق التناسب والتوافق بين احتياجات ورغبات المستهلكين ورفاهية المجتمع ككل من جهة أخرى. وسوف نناقش في هذا الفصل التسويق في معناه ودوره بالنسبة للمجتمع وفي ضرورة تكامل المسؤولية الاجتماعية مع الأخلاق والمعضلات التي قد يواجهها المسوقون. وسوف نبدأ بدراسة تأثير التسويق على مستهلكين معينين وعلى المجتمع عموماً ونبحث في مسألة النقد الاجتماعي للتسويق. وبعد ذلك سنبحث حركات حماية البيئة والمستهلك وأساليب التنظيم الحكومي وتأثيرها على الإستراتيجيات التسويقية. وسوف نطرح سؤالين، ما هي الإجراءات التي على بعض الأشخاص اتخاذها للقضاء على «مرض» التسويق؟ وما هي إجراءات الهيئات التشريعية والحكومية التي قد تساهم في القضاء على «مرض» التسويق؟. وهذا سيؤدي إلى تحليل التسويق والأخلاق التسويقية بشكل مسؤول وواعٍ. وفي نهاية المطاف سوف نقدم استعراضاً لمبادئ إقامة العلاقات المتبادلة ما بين المجتمع والتسويق: حرية المستهلك والمنتج، تجنب الخسائر، تلبية المتطلبات الأساسية، الفعالية الاقتصادية، تثقيف وتنوير المستهلك وتزويده بالمعلومات وحمايته.

نقد الرأي العام للتسويق

كثيرون هم الذين ينتقدون التسويق، والحقيقة أن قسماً من هـذا النقـد يكـون مـبرراً، لكن القسم الأعظم منه غير مبرر(2). ويعلن الناقدون الذين يتحـدثون نيابـة عـن المجتمـع أن أنواعاً محددة من العمل التسويقي تلحق الأذى بـبعض المسـتهلكين والمجتمـع عمومـاً وبعـض الشركات أيضاً.

تأثير التسويق على مستهلكين معينين

تراكمت لدى المستهلكين كمية ليست بالقليلة من الأسـئلة التـي تـدور حـول الطريقـة التـي يخـدم فيهـا التسـويق والعمـل مصـالحهم، حيـث يوجـه محـامو المسـتهلكين والهيئـات الحكومية ونقاد آخرون التهمة إلى التسويق في أنه يلحق الأذى والضرر بالمستهلك جراء الأسعار المرتفعة والاحتيال والغش والإرغام على الشراء وبيع منتجـات غـير خاضـعة للتجـارب وتشـكل خطراً على الصحة والخدمة السيئة التـي تقـدم إلى المسـتهلكين الفقـراء وفي الابتـذال الأخلاقـي الاستهلاكي السريع.

الأسعار المرتفعة

يعتقد العديد من النقاد أن استخدام التسويق سـيؤدي إلى ارتفـاع قيمـة السـلع، ولـذا نجد أن أسعارها مرتفعة أكثر من أن نجدها بدون التسـويق «المحتـال». وهـم يؤكـدون بـذلك على ثلاثة عناصر وهي: الكلفة العالية للترويج، والكلفة العاليـة للدعايـة والإجـراءات المحفـزة، والعلاوات الباهظة جداً.

النفقات العالية أثناء تنظيم الترويج

تكونت وجهـات نظـر عامـة منـذ القـدم تفيـد أن الوسـطاء الـنجلاء يقومـون «بتدوير» الأسعار بشكل أعلى من القيمة الحقيقية للخدمات التي يقدمونها. ويشـير النقاد أيضاً إلى أن عـدد الوسـطاء كثـير جـداً وأن عملهـم غـير فعـال وهـم يقـدمون خدمات غير ضرورية أو يقومون بنسخها وهي ليست بحالة تضمن أو تؤمن مستوى عالٍ من إدارة الأعـمال والتخطـيط. وفي النتيجـة فـإن تنظـيم الـترويج أصـبح يكلـف

كثيراً، وأما المستهلكين فهم مرغمون على الدفع مقابل هذه الإسرافات من خلال شرائهم لسلع بأسعار مرتفعة جداً.

ما هو رد تجار المفرق على هذه الاتهامات؟ هم يرفضون ذلك، **أولاً**: إن الوسطاء يقومون بعملهم الذي، في الحالة المضادة، كان سيقوم به المنتج أو المستهلك. **ثانياً**: إن ارتفاع العلاوات على القيمة الحقيقية سببه ضرورة الخدمات الإضافية التي يرغب فيها المستهلكون أنفسهم - راحة أكثر ومحلات تجارية تتسع أكثر وتشكيلة واسعة ومتنوعة من السلع ووقت عمل إضافي أكثر وتسهيلات عند إعادة السلع وغيرها. **ثالثاً**: إن كلفة استخدام أو استعمال المحلات التجارية مازالت مستمرة في الارتفاع وهذا يرغم التجار على زيادة الأسعار. **رابعاً**: إن المنافسة في مجال تجارة المفرق قوية لدرجة أن العلاوات على القيمة الحقيقية هي في الواقع منخفضة نوعاً ما، فإذا ما طرحنا عملياً قيمة الضرائب الإجمالية من مجموعة المحلات التجارية على سبيل المثال يبقى ما يعادل 1% تقريباً من الأرباح الحاصلة من المبيعات. وإذا ما كان بعض الوسطاء (السماسرة) يحصلون على كمية أموال أكثر، فإن المستهلكين سينتقلون فوراً إلى المنافسين الذين سيحاولون بدورهم قدر الإمكان تقديم أرخص الأسعار لهم. والمحلات التجارية التي تقدم الحسومات على سلعها تضغط باستمرار على منافسيها من خلال إجبارهم على العمل بشكل فعال أكثر وعلى تخفيض الأسعار.

النفقات العالية على الدعاية والإجراءات المحفزة

توجه إلى التسويق كذلك تهمة رفع الأسعار جراء تنظيم حملات الدعاية والإعلان الواسعة واتخاذ التدابير المحفزة للترويج. فعلى سبيل المثال، تباع دزينة من حبوب الأسبرين التي تم الترويج لها بقوة بنفس السعر التي تباع فيها دزينة من حبوب الأسبرين التي لم يتم الترويج لها. والأسعار على المنتجات التفاضلية مثل مواد التجميل والمنظفات ولوازم التواليت تشمل كلفة الترويج والتعبئة والتي يمكن أن تصل بالنسبة لبائع المفرق إلى 40% أعلى من أسعار المنتج. ويؤكد النقاد إن التعبئة وإجراءات الترويج تضيف إلى المنتَج (البضاعة) قيمة نفسية فقط وليست

وظيفية. ويتبع تجار المفرق طرق عديدة متنوعة للترويج للسلع - الدعاية وتنشيط التسويق كالمسابقات واليانصيب والعروض والمعارض ...إلخ، والتي تضيف بعض السنتيمات إلى سعر المفرق.

لكن لدى المختصين بالترويج بعض الردود عن هذه الاتهامات:

أولاً: لا يحتاج المستهلك أكثر من نوعية جيدة للسلعة، كما أنه بحاجة إلى ميزات نفسية - فهو يريد أن يشعر أنه غني وجميل أو شخص مميز أو فريد من نوعه. وعادة ما يشتري المستهلك نماذج عديدة من السلع بأسعار منخفضة جداً، لكن في أغلب الأحيان نراه مستعداً لدفع نقوداً أكثر على سلع تضمن له كذلك مزايا نفسية ضرورية لشخصه.

ثانياً: إن السلع التي توضع عليها علامة تجارية معينة تنال ثقة المستهلكين، وإن وجود اسم شركة مشهورة على سلعة ما يفترض وجود مستوى معين من الجودة، وبهذا يكون المستهلكون مستعدين للدفع مقابل اقتناء سلع من ماركات تجارية مشهورة حتى وإن كانت لا تستحق ذلك السعر المرتفع.

ثالثاً: إن الحملة الدعائية الواسعة النطاق ضرورية لإعلام ملايين المستهلكين المحتملين عن مزايا هذه العلامة التجارية. وإذا ما كان المستهلك يريد أن يعرف ما يمكن اقتناؤه في السوق فإن عليه أن يتوقع من المنتج نفقات كبيرة مخصصة للدعاية.

رابعاً: إن حملات الإعلان والترويج الشاملة ضرورية للشركة كي تكون جهودها مماثلة لجهود منافسيها، والشركة تفقد «المستهلك العميق التفكير» إذا لم تنفق ذلك القدر من الموارد المالية الذي ينفقه المنافسون. وفي الوقت ذاته تأخذ الشركات بعين الاعتبار نفقاتها على الترويج وتحاول أن تنفقها بشكل عقلاني.

وفي الختام فإن بذل الجهود للترويج ضروري جداً من وقت إلى آخر بما أن إنتاج السلع يتناسب كما هي القاعدة مع الطلب عليها. وفي هذه الحالة يجب أن تتوفر مبادئ محفزة مناسبة لتوزيع احتياطي السلع والبضائع.

العلاوات الباهظة

يؤكد النقاد أيضاً أن بعض الشركات تفرض علاوات باهظة على السلع، ومن خلال ذلك فهي تذكرنا بصناعة الأدوية، حيث تساوي الكلفة الأساسية للحبة الواحدة ما يعادل خمس سنتات ويمكن أن تباع للمستهلك بـ40 سنتاً، أو بصناعة العطور، حيث لا يعرف الزبون الكلفة الحقيقية لزجاجة من العطر سعة 50مل من ماركة ***Joy*** مثلاً، ولكنه يشتريها ليلبي رغباته الاستهلاكية.

يرد أخصائيو الترويج على ذلك بأن معظم رجال الأعمال يحاولون بصدق القيام بأعمالهم تجاه المستهلكين لأنهم يريدون الاستمرار في عملهم، والجزء الكبير من حالات سوء فهم المستهلك هو بمثابة حالة عرضية غير مقصودة، وتحقق «الشخصيات المشتبه بها» ثروات كبيرة على حساب المستهلك، ويمكن أن نضيف إلى تلك الشخصيات أيضاً المنظمات التي تعبر عن مصالح المستهلكين وتحميهم، زد على ذلك، يؤكد أخصائيو الترويج أن العديد من المستهلكين لا يدركون في الغالب أسباب هذه العلاوات الباهظة. فعلى سبيل المثال، إن العلاوات على المستحضرات الدوائية يجب أن تغطي قيمة شراء وترويج وتسويق الأدوية المتوفرة إضافة إلى القيمة العالية لأعمال البحث العلمي لإنتاج المستحضرات الدوائية الجديدة.

استخدام طرق الوقوع في الخطأ

توجه أحياناً إلى رجال الأعمال تهمة الخداع والغش والكذب عندما يصدق المستهلكون أنهم يحصلون على أكثر مما هو متوقع. وإن محاولات الوقوع في الخداع والغش والخطأ تنقسم إلى ثلاث مجموعات: الأسعار والترويج والتعبئة المضللة. وتنتمي إلى مجموعة الأسعار المضللة أعمال مثل: الإعلان عن البيع بأسعار المنتج، وهذا لا يتم في الحقيقة، أو البيع «بأسعار الجملة»، أو بحسومات «مزيفة» بسعر المفرق. وينتمي إلى أعمال الترويج المزيف «المحتال» الإعلان عن بيع مصنوعات لها مواصفات مطوَّرة واستدعاء أو جلب المستهلك إلى المحل التجاري لعقد صفقة شراء لسلعة تم بيعها من قبل أو إقامة مسابقات مزيفة. وإلى

مجموعة التعبئة تنتمي أعمال مثل وضع لائحة كبيرة عن محتوى العلبة بواسطة الاحتيال والتلاعب بالتصميم وعدم مسك العلبة بشكل كامل والإعلان عن معلومات كاذبة على الورقة الموجودة على العلبة ووصف مكوناتها وما تحتويه بمصطلحات غير مفهومة مطلقاً بالنسبة إلى المستهلك.

إن محاولات تضليل المستهلكين تستدعي اتخاذ تدابير جوابية فورية لحمايتهم، وقد تم بالفعل القيام بشيء ما في هذا الخصوص، فقد تم إقرار المقاييس الأوروبية لصناعة مواد التجميل، وقد عكست التوجيهات القنصلية ***93/35/EEC*** المتخذة بتاريخ 14 تموز 1993 التغيرات الحاصلة في قوانين صناعة مواد التجميل، فبواسطة التشريعات تتم مراقبة مكونات المستحضرات التجميلية وكذلك التعليمات والتحذيرات الخاصة باستعمالها، وتحدد المطالب الواجب اتباعها لدى تسويقها وتنظيم مضمون الإعلانات الدعائية عن مفعول المستحضرات والمعلومات الموجودة على العبوات وتفاصيل وظائفها وخواص المنتجات. وإذا أعلنت شركة ما، على سبيل المثال، أن مستحضراتها التجميلية بإمكانها إزالة التجاعيد غير المرغوب فيها أو تجعل مستخدمها يبدو أصغر بعشرين عاماً، فإن عليها أن تقدم البراهين على ذلك مدعمة بوثائق نظامية علمية. وتقتضي تلك القوانين أيضاً الإشارة بوضوح وبدقة فيما إذا كانت هذه المستحضرات قد تم تجريبها على الحيوانات - كمنتج بحد ذاته أو مكوناته. وأشار الاتحاد الأوروبي إلى الاستياء العام المتزايد من عمليات إجراء التجارب على الحيوانات واقترح فرض حظر تجارب مواد التجميل عليها منذ 1 كانون الثاني 1998. وهناك توجيهات مماثلة أيضاً تضبط عمل الصناعة في الولايات المتحدة، حيث تتمتع لجنة التجارة الفيدرالية (***Federal Trade Commission FTC***) بحق اتخاذ الإجراءات تجاه أية أعمال تؤدي إلى التضليل أو الأعمال غير النزيهة «بنشرها بعض التوجيهات المتضمنة قائمة بأنواع مثل تلك الأعمال». والمشكلة الأصعب بالفعل هي إثبات «حقيقة التضليل والغش»، فعلى سبيل المثال أكدت شركة ***Shell Oil*** منذ عدة سنوات في دعاياتها أن البنزين الممتاز الخالي من الرائحة أي ***Super Shell*** يضمن للسيارة سرعة أكبر من البنزين العادي.

كل ما قيل كان حقيقة بالفعل، لكن «شل» لم تشر إلى أن كل البنزين تقريباً يتم تحضيره باستعمال تقنية واحدة متشابهة. وكان دفاع «شل» يقوم على أنها لم تعلن أبداً أن هذه التقنية تطبق في ماركة شل للبنزين فقط. وحتى لو أن هذا الإعلان كان مبرراً تماماً فإن ***FTC*** أدركت أن هذه الدعاية كانت تهدف إلى تضليل المستهلك.

ويؤكد أخصائيو الترويج كذلك أن أغلبية الشركات تتجنب الكذب على المستهلكين لأن مثل هذا الإجراء من شأنه أن يقوض سمعة الشركة. وإذا لم يحصل المستهلك على ما كان يتوقعه أو يرغبه فإنه سينتقل حتماً إلى شراء منتجات مضمونة أكثر حسب رأيه. زد على ذلك. إن المستهلكين يحصنون أنفسهم عادة من الكذب، وأغلبهم قادر على إدراك غايات البائع الحقيقية ويبدون حذراً ضرورياً أثناء قيامهم بالشراء إلى الحد الذي يصلون فيه إلى عدم تصديق التأكيدات المخلصة للبائع. ويؤكد «تيودور ليفيت» أن الفرز المحدد أثناء الدعاية عن المنتج لا يحدث غالباً، وأكثر من ذلك يكون أحياناً ضرورياً.

> من النادر أن نجد شركة ما تحشر نفسها في زاوية وذلك من خلال رفضها على الأقل ذر الرماد في عيون المستهلكين، حيث إنه ما من أحد يشتري شيئاً نظيفاً بغض النظر عن شكله... والأسوأ أن هذا يمكن أن يؤدي إلى نفي الاحتياجات الحقيقية والقيم الإنسانية... ومن دون تشويهات محددة والتزيينات والمغالاة لكانت الحياة رمادية مملة ورتيبة - وبعبارة أخرى - لن تجد أسوأ من ذلك مطلقاً(3).

الإجبار على الشراء

يُتهم الباعة أحياناً في أنهم يرغمون الآخرين على شراء بضائعهم التي لا يرغبون أصلاً في شرائها، ويقال غالباً إن السيارات والخدمات المالية والمواد غير المنقولة والتجهيزات المنزلية، تباع ولا تشترى. ويتم تدريس الباعة فن مراوغة المشترين بشكل خاص إذ يرغمونهم على الشراء كي يحصلوا منهم على مكافأة أو سمسرة. وفي بعض الأحيان يقدمون الوعود بإعطاء مكافأة كبيرة لذلك الذي يبيع كمية أكبر من السلع.

ويعرض أخصائيو الترويج أنه يمكن إقناع المستهلك في أغلب الأحيان بشراء تلك السلعة التي تكون غير ضرورية له. والمسألة الأساسية تكمن فيما إذا كان كافياً نشاط هيئات مراقبة عمل المشاريع الصناعية والتجارية وكذلك قوانين حماية المستهلك والجماعات المدافعة عن مصالحه في مجال وقف ومتابعة أعمال الباعة القذرة. يقوم ممثلو أجهزة الرقابة في الوقت الراهن بتشجيع أولئك الذين يعملون لمصلحة الزبائن، فإذا ما كانت هناك أعمال غش واحتيال واكتشف أولئك الأشخاص هذا الاحتيال فإن على المحتالين أن يدفعوا غرامات جراء عمليات التسويق اللامسؤول. وتشهد على ذلك رواية البيع الخيالي لبوليصات التأمين والتقاعد في أسواق بريطانيا. (المداخلة 1/2).

المداخلة 1/2

نحن نعرف كيف نجبركم على الشراء!

تعرضت صناعة التأمين على الحياة في بريطانيا إلى انتقاد واسع النطاق جراء المبيعات الوهمية والمستوى المتدني لخدمة الزبائن واستغلال عدم تخصصهم لتحقيق أهداف شخصية، وباختصار - لمخالفتها النظم والقوانين.

في بداية التسعينيات وجدت ***LAUTRO***، وهي هيئة منظمة لبيع بوليصات التأمين على الحياة، أن دزينة من شركات التأمين على الحياة على الأقل حيث يشكل مجموع رأسمالها ما يعادل مليون جنيه إسترليني، كانت تكذب من خلال تأكيدها أنها تقوم بإعلام الزبائن المحتملين كلهم بخصائص ومواصفات البوليصات المتنوعة. وكان يدخل في عداد هذه الشركات ***Scottish Widows*** وغارديان رويال اكسشانج، وجنرال اكسينت، وكومرشيال أونيون ونورويتش أونيون.

في حزيران عام *1994* قامت «هيئة إدارة المنافسة الشريفة» ***OFT*** «كلب الحراسة» للحكومة، بنشر تقرير عن ستين شخصاً من كبار المؤمِّنين على حياتهم في بريطانيا، ووجهت الانتقادات إلى الشركات جراء تعويضات

التأمين المتدنية - حولت معظم الشركات المحلية وهي رموز النزاهة والاستقرار المالي، بوليصات التأمين الطويلة الأمد إلى قصيرة الأمد. واكتشفت ***OFT*** أن شركات «لندن ومانشستر» و«لندن لايف» و«***MGM***» و«ريفوج» و«رويال لايف» و«تنبردج ويلز» و«أبي لايف» و«أليد دينبر» و«كونفدريشين لايف» و«كورنيل إنشورنس» و«إيريش لايف» و«ميدلاند لايف» و«روليانس ميتوال» لا تقدم أية تعويضات في نهاية العام الأول في نوعين من البوليصات. فإذا ما دفع الزبون *100* جنيه إسترليني شهرياً حسب الاتفاق الممتد لعشر سنوات، فإنه عند وقوع حادثة يستحق عليها التأمين خلال العام الأول، لا يسترد ما دفع من نقود فما بالك بالتعويضات المستحقة الدفع، زد على ذلك، تم اكتشاف حالات عدم تطابق بين تعويضات التأمين وبين بوليصات التأمين على الحياة بالرغم من أن هذه المعلومات لم تقدم إلى المشتري أبداً.

ما الأمر إذن؟ لماذا يجب تغريم الشركة، هل السبب هو أن المدخرين فيها يرغبون قبض مدخراتهم التأمينية الطويلة الأمد قبل موعدها؟ يعتقد المفتشون أن مندوبي شركات التأمين يستغلون عدم خبرة وجهل وإصابات الزبائن لبيعهم منتجات مالية تعطي أرباحاً أكثر للبائعين، لكنها لا تناسب المشترين. وفي العديد من الحالات اتهمت شركات التأمين في أنها تملأ جيوب البائعين والأشخاص من ذوي المناصب العليا القيادية، وأما في احتكارات - المساهمين فقد اتهمت في أنها تجمع عمولات كبيرة عند استخدام شبكة فرض الخدمات التي لا يحتاج إليها الزبون ولا يرغب في الحصول عليها. إن «ألاعيب» البائعين في صناعة التأمين ليست جديدة، فعلى سبيل المثال، أرسل بعض البائعين رسائل إلى النساء المتزوجات يحدثونهم فيها عن شركاتهم ووضعوا داخل الرسائل قسيمة بوليصة تأمين فارغة مع ورقة بيضاء كتب عليها: «هذا ما ستحصلين عليه عندما يموت زوجك»؟

وعلى الرغم من أن حجم تعويضات التأمين المقدمة من الشركات في الفترات المتأخرة كثيراً كانت مبررة تماماً، فقد أشارت هيئة الأوراق المالية والاستثمارات أنه من ربع إلى ثلث كل البوليصات تم تسديدها في العامين الأولين تحديداً. وحصلت العديد من الشركات على أرباح من حالات التأمين

المبكرة، وبالنسبة للكثير من ممتلكي بوليصات الشركات والـذين لـديهم مسـتوى عـالٍ مـن العائدات نسبياً من بوليصات التأمين تبين أن هذا أسوأ من عدم وجـود البوليصـة عمومـاً. الحالات المؤسفة هي بمثابة أرباح للمؤمَّنين.

إن شركـات التـأمين مسـؤولة عـن تقـديم المعلومـات النظريـة للعمـلاء الـذين يستطيعون بمساعدتها تقييم بوليصات التأمين العائدة إليهم. وتعتقد ***OFT*** أن أصـل سـوء الفهـم يكمـن في أن الزبـائن سرعـان مـا يسـتطيعون إدراك حجـم عائـدات التـأمين في بوليصاتهم عند قراءتهم ببساطة للمعلومات المكتوبة فيها. ويقـول «جـون مـيلس» رئـيس قسم إدارة السياسة الاستهلاكية في ***OFT*** إن «هذا الكلام ينطبق على الزبـون الـذي لديـه معلومات جيدة وليست متوسطة».

إذاً ما الذي يدعم هذا التطبيق قليل الاستخدام في هذا الفرع مـن الصـناعة؟ مـن المفهوم أن عدداً كبيراً من الأشخاص ما كان ليشتري بوليصات التأمين على الحياة لو لم يـتم بيع هذا المنتج بشكل نشط لهم. زد على ذلك، إن معظم الزبائن قادرين على المقارنة بـين المدفوعات والأرباح جراء امتلاكهم لأنواع مختلفة مـن البوليصـات، ومـا يمكـن أن يشـتريه الزبائن يعتمد تماماً على سرعة وصول مندوب التأمين إليهم وعلى مدى إقناعه لهم.

بالرغم من أن معظم المستشارين الماليين المستقلين يؤكـدون أن الزبـائن يحصـلون على عائدات جيدة من المدخرين (المؤمِّنين) المحترمين وذوي المستوى المرموق إلا أن هناك آخرون مضطرين لبيع منتج متدني المستوى والجودة لأنهم قد وقعوا في فخ نظـام العمالـة (السمسرة) والتي تعمل حسب مبدأ إما أن تبيع أو تجوع.

ويقول أحد مندوبي شركات التأمين: «تعرفون أن بعـض الزبـائن المحتملـين يضـطرون للكفاح من أجل الحصول على عائدات قسط التأمين، ونظراً لأن هـذا يعتمـد عـلى رفاهيتـك فإنك سوف تلعب بمشاعرهم من أجل أن تبيعهم أي شيء كان». ويعلق منـدوب آخـر قـائلاً: «لقد سمحوا لنا بإسداء أفضل النصائح لكنهم لم يكونوا كذلك. وكـان محظـرٌ علينـا أن نـذكر منتج أفضل لشركة أخرى». ويؤكد المندوبون أنهم يتعرضون لضغوطات عديدة، ولتشـجيعهم

يقدمون لهم المكافآت ويكون بعضها قيماً كصندوق ويسكي مثلاً أو قضاء عطلة في جزر الباهاما، كما يتم فرض عقوبات صارمة على أولئك الذين يقصرون في عملهم أو لم يحسنوا التعامل مع الآخرين وبالتالي يقصرون في المبيع. وفي أحد فروع شركة تأمين كبرى حُكِمَ على أسوأ عامل في الشهر الماضي أن يدور حول المبنى نهاراً كاملاً مرتدياً ملابس داخلية نسائية!!».

يهتم المفتشون و«كلاب الحراسة» الآن بقضيتين: ماذا يقولون للزبائن عن المنتج وعن الأشخاص الذين يبيعونه وعن مقاومة الإدارة والهيئات الحكومية. ففي كانون الثاني *1995* عرضت ***OFT*** قواعد لسلوك مندوبي التأمين، وهم مرغمون الآن على إعلام الزبون عن العمولة التي سوف يحصلون عليها جراء بيعهم لهذه البوليصة، كما يجب عليهم أن يقضوا ساعات من الزمن مع الزبائن لملء البيانات الشخصية. هذا ما كان يجب أن يكون، لكن المستشارين الماليين المستقلين رفضوا تطبيق هذه القواعد، إذ أكدوا أن عدم الرغبة في تنفيذها يرغم العديد منهم على ترك العمل. إن التطبيق العملي خلال سنين طويلة لاستخدام المصطلحات الخاصة والمشوشة لإرغام الزبائن على عقد الصفقات قد أدى عملياً إلى فقدان الثقة بهذا الفرع من الصناعة أي صناعة التأمين. إن الإعلان عن بيع الخدمات غير المفيدة بتاتاً انعكس كذلك على نشاط وعمل الشركات. ولحل مشاكل هذا الفرع أصبحت منذ أواسط التسعينيات الشركات الجديدة مثل «ديريكت لاين» و«ماركس أند سبنسر» و«فيرجين ديريكت» تبيع خدمات التأمين على الحياة والتقاعد بالهاتف. إضافة إلى أن هذا يتيح انخفاض الأسعار وظهرت بمظهر المنافس الجديد التي تطبق في الواقع فلسفة التسويق التي تنص على أن «الزبون قبل كل شيء» وهي تساهم في إحياء وإنعاش هذا العمل نوعاً ما.

إن روح النص واضحة، إذ لا معنى إطلاقاً لاستعمال أساليب الإجبار والاحتيال المطبقة على الزبون لإرغامه على شراء المنتجات المالية (أو أي منتج أو خدمة أخرى) وهذه المنتجات قد لا يحتاجها الزبون أو هو غير قادر

على الحصول على أفضل منها في أي مكان آخر.

يفاجأ المستهلكون ويصدمون ويفقدون أحلامهم ويكفون عن الاستهلاك بالمرة، فالمبيعات الإجبارية عادة ما تؤول إلى نهاية سيئة بالنسبة للباعة العدوانيين، فأنت لا تستطيع أن تبيع ما ليس للآخرين حاجة فيه مهما حاولت ذلك...!.

المصادر:

Alison Smith, "Standard Life's surrender bonus", Financial Times (21 November 1994),p. 22; Alison Smith, "OFT names insures offering zero first year surrender value", Financial Times (23 June 1994), p. 16; Norma Cohen, "Life insurers criticized for poor surrender values", "Your lapses are their profits", Financial Times (18-19 June 1994),p. 1, 111; Peter Marsh, "We have ways of making you buy", Financial Times (14 June 1994), p.18; Peter Marsh, "When he dies, my dear, all this will be yours", Financial Times (11-12 June 1994), p. 1, X11; "All life's troubles", The Economist (17 July 1993), p. 76-77; Sean Brierley, "A matter of life and death", Marketing Week (28 June 1993); Andrew Duffy, "Great britain pensions disaster", Business Age (5 July 1995), p. 40-43; Alan Mitchell, "Swimming with the sharks", Marketing Business (September 1997), p. 26-30.

السلع غير الصالحة أو المضرة بالصحة العامة

حجة أخرى لدى النقاد تتمثل في عدم وجود المستوى اللازم من جودة المنتج، فعادة ما يشتكون من الجودة المتدنية للسلع أو الخدمات المقدمة. وترتبط مثل هذه الشكاوى بمنتجات وخدمات مختلفة بدءاً من الأدوات الكهربائية والسيارات والملابس وانتهاءً بالعمل المتقن لمكتب إصلاح المنازل أو لورشة تصليح السيارات. كما أن السعر المنخفض جداً للكثير من المصنوعات هو الآخر الحجة المنتشرة جداً للشكاوى. ففي محاولة منهم لإقناع الزبائن بشراء ماركاتهم التجارية بالذات وليس أية ماركة أخرى، يلجأ المنتجون إلى الإعلان عن أمور لا تنطبق مع واقع السلعة أو الخدمة تماماً. ففي بريطانيا مثلاً قدمت لجنة الإذاعة والتلفزيون المستقلة قواعد جديدة للإعلان عن مستحضرات طبية علاجية وعن إضافات الحمية أو الريجيم

عليها بما في ذلك منتجات تخفيف الوزن. وأتاحت التغيرات المطروحة من قبل القواعد الجديدة لإعلان إدارة المقاييس الدعائية، أتاحت الوصول إلى رؤية مشتركة للمشكلة بين ***ITC*** وبين رجال الأعمال والرأي العام. فالإعلان عن فائدة الطعام للصحة العامة مثلاً يجب أن يكون موثقاً ومؤكداً، وينبغي على صانعي الإعلانات العمل دون تقديم التساهلات فيما يتعلق ببعض المنتجات ولاسيما الحلويات. أي أن على صانعي الإعلانات ألا يشجعوا على ترويج السلع التي لها تأثيرات سلبية (وحتى مخفية) على الصحة.

وفي الأسواق التي تعرض فيها ماركات كثيرة بمزايا عديدة للمنتج غالباً ما تجعل المستهلكين يقعون في حيرة وذهول من أمرهم، وفي الحقيقة، فإن المستهلك غالباً ما يمتنع عن الدفع والإنفاق على ميزات ليست موجودة في الأساس.

وهناك نوع آخر من الشكاوى يتعلق بسلامة وأمان المصنوعات، فسلامة المصنوعات هامة جداً لأسباب عديدة بما فيها عدم مبالاة المصنعين وزيادة التعقيدات في المنتج والتأهيل السيئ للعمال ومستوى الرقابة المتدنية للجودة. انظروا إلى حالات النزاع التالية التي واجهها مصنعو السيارات:

في عام *1990* أعلن نشطاء جمعية حماية المستهلك أن سيارة «دايهاتسو سبورتاك» «خطراً محتملاً»، وبذلك اضطرت شركة سوزوكي لسحب عشرات الآلاف من هذه السيارات من الأسواق. وهذه المشكلة قد تبدو غير هامة مقارنة مع تلك المشكلة التي واجهتها شركة «فورد بنتو» التي أصبحت رمزاً للحوادث في الطرقات، حيث توفي العديد من الأشخاص في السبعينيات جراء انفجار خزان الوقود الذي يعود سببه إلى خطأ في التصميم. ومنذ وقت ليس بالبعيد قامت شركة (كرايسلر)*9* بسحب منتجاتها من الأسواق إذ سحبت ما مقداره *900* ألف سيارة من سيارات الشحن الصغيرة «بيك آب» إلى «الحافلات الصغيرة، وهو الرقم القياسي في تاريخ صناعة السيارات، وسحبت كذلك سيارات من نوع «فوياجور» و«رانجلر» و«جيب» و«شيروكي» لأسباب عديدة وعلى مراحل

متدرجة. وإن أحد عمليات سحب المنتجات في عام *1997* حسب إحصائيات المرور البريطاني كانت من قبل شركة ***VW*** التي طلبت من *150* ألف مالك لسيارات غولف و«فينتو» معاينة الأسلاك في سياراتهم. وقامت ***VW*** في عام *1996* كذلك بسحب *350* ألف سيارة من موديل غولف وجيتا وباسات وكوراد بسبب عدة مشاكل متعلقة بنظام التبريد والتدفئة والذي كان يمكن أن يسبب بحوادث قاتلة للمسافرين.

تقوم منذ سنوات عديدة جمعيات حماية المستهلك في عدة دول بفحص بعض المنتجات بانتظام من حيث سلامتها، وكانت تكتشف العيوب المتنوعة في بعضها مثل خطر الصدمة بالتيار الكهربائي في الأجهزة الكهربائية وخطر الإصابة جراء استخدام آلة جز الأعشاب التي تعمل على الغاز وأخطاء عديدة في تصاميم السيارات. ويواجه المشاركون في السوق في بعض الأحيان معضلات معقدة من خلال البحث عن التوازن بين حاجات المستهلك وبين العناصر الأخلاقية، فعلى سبيل المثال لا يمكن لكل نتائج اختبارات السيارات أن تضمن أمانها وسلامتها، إذا ما كان المستهلك يقيم سرعة وقدرة السيارة أكثر. ويستطيع المستهلكون شراء منشار من دون واقية للحماية لكن بسعر منخفض بالرغم من أن جمعيات حماية المستهلك والهيئات الحكومية تعتبر عملية البيع هذه غير مسؤولة ولا أخلاقية من قبل الجهة المنتجة.

إلا أن معظم المنتجين يريدون طرح سلع ذات جودة، إذاً كيف تنظر الشركة إلى مشاكل الجودة وسلامة مصنوعاتها، إذ إن ذلك يمكن أن يجلب العار والانهيار لسمعتها أو على العكس يقويها ويرقيها. فالشركات التي تبيع سلع رديئة وخطرة على الصحة العامة تغامر في أنها ستصطدم بخلافات مع جمعيات حماية المستهلك، وأكثر من ذلك، إن بيع المنتجات الخطرة على الصحة العامة يمكن أن يؤدي إلى الملاحقة القضائية من حيث صلاحية المنتجات. وأما المستهلكين فسوف يتعرضون للصدمة تجاه منتجات الشركة ويمتنعون إلى الأبد عن إقامة أية صلة بها، وسينصرف آخرون عن شراء سلعها. وعموماً، يعرف رجال الأعمال العصريون أن تمسكهم بمقاييس

أخلاقية عليا وتناغم هذه المقاييس مع التقيد الصارم بجودة المنتجات المقدمة للمستهلك ستعطي نتائج إيجابية وستؤدي إلى إقامة علاقات منفعة متبادلة.

المداخلة 2/2

صديق المشتري يعلن عن ميزات الماركة التجارية

تقوم منظمة «رابطة المستهلكين» في بريطانيا بملاحقة جودة السلع والخدمات التي يطرحها منتجو السلع الاستهلاكية والمخصصة للإنتاج بهدف رفع سوية إطلاع المستهلكين. وهي تجري أبحاث مستقلة وتجارب لكل أنواع السلع والخدمات الاستهلاكية بدءاً من الصابون وأباريق الشاي والسيارات إلى وجبات ديك الرومي المجانية والتذاكر والرحلات وبوليصات التأمين، ومن ثم تقوم بإحصائها تصنيفياً حسب تناسب السلعة/السعر ومقاييس الفاعلية أيضاً. وتعتبر مجلة الرابطة التي تحمل اسم «***Which?***» القناة الإعلامية الهامة التي تزود المستهلكين «بالترياق - الحماية» ضد التسويق القسري للسلع والخدمات الاستهلاكية، وتعتبر «***Which***» كذلك بمثابة تقرير تقدمه الرابطة من خلال قيامها بدور «صديق المشتري» ويطرح وجهة نظره فيما يتعلق بخواص ومواصفات سلع متنوعة ومستوى جودها وغيرها من الميزات الأخرى، وتعطي استشارات ونصائح حول «المشتريات الأفضل» والتقنيات الأنجح. وكمقياس لأي بحث يستخدم التالي: ما هو عدد الناس الذين سيؤثر عليها ذلك؟ وإلى أي حد يكون مهماً؟ وماذا على الرابطة أن تتخذ من إجراءات بخصوصه؟

وإليكم هذا المثال عن فحص ومعاينة معجون الأسنان المعروض في أحد أعداد مجلة الرابطة ***Which?***. لقد تم معاينة تطابق فعالية الإعلان عن تأثير المعجون على جوف الفم، بما فيها الاستشارات الطبية طبعاً (إزالة الألم في الأسنان الحساسة مثلاً). وتم معاينة جميع الإعلانات الآتية في التقرير حول معجون الأسنان، وتم اختيار تلك الماركات التي من وجهة نظر فريق الخبراء تتناسب أو لا تتناسب مع الحملة الإعلانية. وتم اختيار ثلاثة أنواع من

الإعلانات: *1*- تحذير الإصابة بأمراض الأسنان/ خـواص مضـادة للبليـك. *2*- حمايـة الأسـنان الحساسة. *3*- التحكم بتشكل النتوءات السنية. وللتحقق من هذه التصريحات قـام فريـق الخبراء بالتالي: **أولاً**:- الإثباتات التـي تـم الحصـول عليهـا جـراء التجـارب المخبريـة، **ثانيـاً**:- إثباتات «تطابق المكونات» - و(هذا يعني أن تـأثير المكون الفعـال يجـب أن لا يصـل إلى الصـفر بسـبب أي عـنصر آخـر مـن عنـاصر المحتـوى الكيميـائي للمعجـون). واعتـبرت التصريحات التي لم تقدم الجهات المنتجة إثباتات أو براهين لفريق المختبر عـلى أنهـا غـير مطابقة للمواصفات، ولم يعنـي هـذا أن المعجـون غـير فعـال، لكـن أثنـاء الاختبـار لم يـتم اكتشاف ما هو كافٍ من الإثباتات على التصريحات الدعائية.

وتصر رابطة المستهلكين أنه لا يجدر بأي جهة منتجة أن تعلن عـن منتجاتهـا عـلى العبوة أو الدعاية إن لم تكن تطابق المواصفات والمقاييس المقررة، وتعمـل الرابطـة كـذلك على لفت الانتباه إلى أن معاجين الأسنان التي ينصح باستعمالها، ويؤكدون أن الكثـير منهـا والتي تكون باهظة الثمن والمخصصة للأسنان الحساسة، قد لا تحتوي على مادة الفلورايـد وبذلك فهي غير قادرة على حماية الأسنان من مادة البليك وبالتالي من التسوس.

وتقـوم المؤسسـات أو الجمعيـات التـي تـدافع عـن المسـتهلك وتتبنـى همـومهم ومشاكلهم مثل «رابطة المستهلكين» بمساعدة المشترين لاتخـاذ القـرار الأفضـل وذلـك مـن خلال عرض معلومات وتوصيات حيادية تخص كل مسائل استهلاك السـلع، كـما تسـتخدم الرابطة قوائم اختبارية وخبراء متخصصـين إضـافة إلى فريقهـا الاستشـاري الخـاص لإجـراء تقييم للمنتجات ووصف مؤشرات إجراء التجارب على السلع والخـدمات بالتفصـيل دائمـاً، ثم تتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليهـا مـن المؤسسـات ذات الصـلاحية مـع نتـائج اختباراتها. وليس غريباً أنه أصبح هناك أعداء كثيرين للرابطة في الوسط الصناعي والعملي، وعموماً، ممن لم يستطع تحقيـق المواصـفات والمقـاييس، وتقـوم الشركـات المتـأثرة بـذلك بإثارة الأسئلة المتعلقة بحيادية ومسؤولية رابطة المستهلكين.

ويسمح للمنتجين الذين حصلوا على تقييم متدني لمنتجاتهم الاعـتراض عـلى نتـائج الاختبار، ولكن الكثيرين منهم يستخدمون النتـائج كحـافز لتحسـين نوعيـة بضـائعهم. أمـا الرابطة فتقوم بصياغة واجبها على الشكل التالي: «تعطي الناس حق اتخاذ القـرار بالنسـبة للسلع التي يرغبـون في شرائهـا، بنـاءً عـلى المعلومـات الكاملـة عنهـا ورفـع جـودة السـلع والخدمات». فإذا تحققت هذه الأهداف فإن دور المؤسسة أو الرابطة هو الاعتنـاء الـدائم بحقوق المستهلكين وهو الأهم الآن بالطبع أكثر من أي وقت مضى. «ويا أصحاب الماركـات التجارية، احترسوا!» فصديق المشتري «يقظٌ كالعادة وعلى أهبة الاستعداد دائماً».

الجدول: التحقق من الإعلانات الدعائية لمنتجي معجون الأسنان

هل يتناسب الإعلان مع التأثير الحقيقي لمعجون الأسنان؟

الإعلانات التي تم بثها	نعم	لا
تحـذير الإصـابة بنخـز الأسنان	«كولغات غوم» بروتكشن فورمولا منتادنت P	أكـوا فـريش تريبـل بروتكشن أسدا أنتي - بلاك بوتس أنتي بلاك بوتس توتال كار كو-أب أنتي بلاك غاتواي فريش بريث أنتـي بلاك جيبس س.ر ماكلينز أنتي بليك أورال ب-زينديوم تسـكو دنتـال كـارمينتي بلوجيل ويتروز بلاك كونترول سـوبردينك أورال هيلـث غوم هيلث فورمولا بووتس فورمولا ف

حماية الأسنان الحساسة	أسدا سنسيتيف	
	بووتس فورمولا	
	غاتواي فريش بريث فورمولا	
	ماكلينز سنسيتيف	
	منتادنت *S*	
	سافواي سنسيتيف	
	سينسبوري أورال هيلث سينسيتيف تيث	
	تيسكو سنسيتيف تيث فورمولا	
	سنسوداين وريجنال آند ميند	
	سنسوداين ف	
	ويتروز سنسيتيف	
رقابة النتوء السني	كولغات تارتار كونترول فورمولا	سافواي تارتار كونترول
	كريست تارتار بروتكشن	
	منتادنت *P*	
	سينسبوري أورال هيلث تارتار كونترول	
	تيسكو دانتال كار أنتي تارتار	

المصادر: «الرابطة الاستهلاكية» - «***Tooth Paste***» - ***Which?***.
(*July 1992*), *P. 372-375, Tom O'Sullivan, "Shopper's Friend Counters enemies", Marketing Week* (*10 Feb. 1995*), *P. 22-23.*

بطلان الاستعمال السريع المخطط له مسبقاً

بطلان الاستعمال المخطط مسبقاً (*Planned Obsolesce*)**: إستراتيجية إنتاج السلع التي يبطل استعمالها قبل أن تطرح في الأسواق.**

يؤكد النقاد كذلك أن بعض المنتجين يتبعون برنامج بطلان الاستعمال السريع المخطط مسبقاً مما يؤدي إلى ضرورة اقتناء سلع جديدة قبل أن يطالب المستهلكون بتغييرها. وتوجه أصابع الاتهام في العديد من الحالات إلى المصنعين في أنهم يؤثرون دائماً على المستهلكين بإقناعهم بعد قبول الشكل الخارجي لنوع السلع بهدف تنشيط القيام بمشتريات جديدة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك تغييرات موضة الألبسة. وتوجه التهم لمصنعين آخرين في أنهم لا يعطون الميزات المطلوبة لسلعهم بشكل مقصود حتى يتم استهلاكها بسرعة أكبر وقبل أوانها. ويعلن النقاد أيضاً أن هذا يحدث كثيراً مع السلع المتعلقة بأجهزة الكهرباء

المنزلية والكمبيوتر. وتقوم الشركات اليابانية المنتجة لكاميرات الفيديو والساعات والأجهزة الإلكترونية بمباغتة المستهلكين بتغيرات سريعة وجزئية للموديلات والنماذج مما يخلق صعوبات أثناء البحث عن قطع الغيار للنماذج القديمة. ويعارض الباعة إصلاح النماذج الآيلة للزوال أو القديمة، وأما الاستهلاك المعنوي المخطط فسرعان ما يفسد الميزات الأساسية للسلعة. وأخيراً توجه أصابع الاتهام إلى المصنعين باستخدام مواد وعناصر تهترئ بسرعة أو يبطل مفعولها أو تنكسر بسهولة، فعلى سبيل المثال يستخدم العديد من منتجي الستائر أقمشة تحتوي على نسبة عالية من الفيسكوز، ويؤكدون أن استخدامه يتيح انخفاض الأسعار ويجعل من الأقمشة متينة أكثر. وأما النقاد فيعلنون أن نسبة الفيسكوز العالية تؤدي إلى تمزق الستائر إلى قطع بشكل أسرع. وقد وجد المستهلكون الأوروبيون، وربما كان هذا من دواعي أسفهم، كيف تصدأ الماركة المحلية «التوستر» بسرعة.

ويرد المسوقون أن المستهلكين يرغبون في تغيير الأسلوب: فقد أصابهم الملل من السلع القديمة ويريدون ارتداء ملابس ذات مظهر مغاير والركوب في سيارة ذات هيكل جديد مبتكر. ومن المؤكد أنه ما من أحد مضطر لشراء «شكل خارجي جديد». ولو كان ذلك يلزم البعض فقط لكانت الكثير من الشركات قد توقفت عن العمل. وفي كثير من الأحيان لا تعمل الشركات على إدخال المستجدات إلى إنتاجها فقط لأنها غير مختبرة بما فيه الكفاية أو لأنها ترفع من قيمة التكلفة الأساسية للسلعة، بل لأن المستهلك يرفض دفع التكلفة الزائدة للسلعة. وهناك أسباب وجيهة أخرى، فالشركات تلجأ إلى ذلك إذا ما ظهر تهديد معين من قبل المنافسين الذين يقومون بهذا ويشغلون بالتالي حصتها من السوق. زد على ذلك، إن الشركات تقوم بإدخال المستجدات على إنتاجها كي تخفض نفقات الإنتاج وأسعار سلعها، فهي لا تهتم أبداً بخروج إنتاجها من نطاق الزمن الماضي لأنها لا تريد من المستهلك أن يتنقل إلى منافسيها. وبهذا الشكل، فإن معظم حالات ما يسمى بـ«بطلان الاستعمال السريع المخطط له مسبقاً تعتبر بمثابة نتيجة لأعمال الشركات المنافسة والتقدم العلمي في المجتمع الحر أي القوي التي تؤدي إلى ارتفاع منتظم لجودة السلع والخدمات.

الخدمة السيئة للمستهلكين من الطبقة المعدمة

وأخيراً توجه أصابع الاتهام إلى التسويق على أنه يخدم بشكل سيئ المستهلكين الفقـراء، ويعلن النقاد أن الفقـراء في المـدن مضـطرون في أغلـب الأحيـان إلى القيـام بعمليـات الشراء في المحلات التجارية الصغيرة التي تبيع السلع من الصنف الثاني والتي تباع كذلك بأسـعار مرتفعـة أيضاً. ومن وجهة نظر التسويق فإن المستهلكين الفقراء الذين لا يملكون أية ضـمانات يعتـبرون هدفاً غير اقتصادي وغير مربح، ويفضل الاعتماد على الزبائن المرموقين المالكين.

من الواضح أنه في المناطق ذات المستوى المنخفض من الدخل يضطر السكان إلى إنشـاء أنظمة ترويج أكثر كمالاً، فهناك أمل في إرغام شبكات كبيرة من تجارة المفرق لفتح محلاتهـم في هذه المناطق بالتحديد. زد على ذلك، إن الأشخاص مـن ذوي الـدخل المـنخفض يحتـاجون مـن دون أي شك إلى الحماية كمسـتهلكين. وتتخـذ لجـان حمايـة المسـتهلك إجـراءات عديـدة ضـد التجار الذين يعلنون غياب الجودة في هذه السلع والذين يبيعـون الـنماذج القديمـة عـلى أنهـا جديدة أو أنهم يأخذون نسبة فوائد عالية على القروض. وأما المخـالفين الـذين يطرحـون سـلع ذات قيمة متدنية فتنتظرهم عقوبات تعود بالنفع على المستهلكين كما حدث في حالة صناديق التقاعد البريطانية، حيث طلب منها دفع تعويضات بسبب حالات الغش التـي قامـت بهـا مـع زبائنها بعد أن قام مكتب التجارة النزيهة ***OFT*** بفضح ملابسات هذه القضية.

وسوف ننتقل الآن إلى دراسة تأثير التسويق على المجتمع عموماً.

تأثير التسويق على المجتمع

إن النظـام التسـويقي الـذي نجـده في الـدول الأوروبيـة وغيرهـا مـن الـدول المتطـورة اقتصادياً متهم في إدخال «حالة رمادية» إلى مجتمعاتنا عموماً. ويتعرض الإعـلان بشـكل خـاص إلى انتقادات عديدة فهو متهم في خلق حاجـات اصـطناعية وطموحـات تسـويقية فائضـة عـن حدها وقيم مادية لا ضرورة لها في مجتمعاتنا.

الاحتياجات الاصطناعية والمادية الزائدة

يؤكد النقاد أنه لدى الدول المتقدمة - ولاسيما الولايات المتحدة - نظام تسويقي يستفز الاهتمام المفرط تجاه القيم المادية، ويتم الحكم على الناس من خلال ما يملكونه وليس من خلال ما يمثلونه كأشخاص. ولكي تكون محترماً عليك أن تقطن في منزل فخم أو شقة في أرقى منطقة وأن تركب سيارة فاخرة وترتدي أحدث الألبسة ويكون لديك أجهزة إلكترونية متطورة في منزلك.

هل يعقل أن لا تولد النقود الانطباع ذاته لدى الناس في أوروبا وآسيا وفي بقية دول العالم؟ وفي هذا الفصل من الصعب، حتى أن الأمر لا يستحق شغل القراء بمجادلات تشابه واختلاف الثقافات فيما يتعلق بالقيم المادية وسلوك المستهلكين وفيما إذا كان التسويق عبارة عن مصدر لكل المآسي. ولعله من الأفضل هنا الاعتراف بظاهرة «جيل الصرعات» الذي ظهر في الثمانينيات والذي أصبح رمزاً للثقافة المادية الجديدة، ويبدو أنه سيبقى لزمن طويل. في التسعينيات وبالرغم من أن العديد من علماء الاجتماع أشاروا إلى زيادة الاحتجاج على الغنى والتبذير في سنوات الثمانينيات والعودة إلى القيم الأبدية وإدراك الواجب الاجتماعي، إلا أن اهتمامنا بكل ما هو مادي مازال موجوداً إلى الآن. وفي استفتاء أجراه باحثون تم طرح سؤال: ما هو الشيء الذي تقيمونه أكثر في الحياة، وقد توزعت الإجابات على الشكل التالي: العمل الذي يلبي الحاجات 86%، وسعادة الأبناء 84%، والزواج السعيد 69% والمشاركة في الحياة الاجتماعية 66%، إلا أنه عندما طرح سؤال عن الشيء الذي يرمز أكثر إلى النجاح في الحياة، جاوب 85% على أنه النقود والأشياء التي يمكن شراؤها(7).

وينظر النقاد إلى هذا الاهتمام بالقيم المادية لا بمثابة مزاج ذهني حقيقي، بل كنتيجة للاحتياجات الاصطناعية التي يولدها التسويق. ويعمل رجال الأعمال على تنشيط وتحفيز استهلاك السلع من خلال التأثير عليهم بواسطة الدعاية ويستخدم مصممو الإعلانات وسائل الإعلام الجماهيري لخلق وتكوين نماذج مادية للحياة الجيدة. ويعمل الناس بمثابرة أكبر كي يحصلوا على الأموال اللازمة. وتزيد

مشترياتهم من حجم الإنتاج الصناعي، وأما الصناعة فتتبع بـدورها وسـائل الإعـلام الجماهـيري بتحفيـز وتنشـيط أكـثر للاحتياجـات في الإنتـاج المطـروح في الأسـواق. وبهـذا الشـكل، نجـد أن التسويق وكأنه يقوم بخلق احتياجات كاذبة مما يؤدي إلى فوائد للصناعة أكثر من المستهلكين.

إن مثل هذا النقد أدى إلى زيادة دور الإنتاج في تشكل الاحتياجات. ولدى الناس آليات وقائية قوية ضد الدعاية وغيرها من أدوات التسويق التـي تـنعكس بفعاليـة أكـثر عنـدما يـتم توجيهها إلى الاحتياجات الموجودة وليس عندما يحـاولون تشـكيل احتياجـات جديـدة. زد عـلى ذلك يحتاج النـاس للمعلومـات المناسـبة أثنـاء قيـامهم بعمليـات الشراء وفي أغلـب الأحيـان لا يعتمدون على مصدر واحد فقط من المعلومات. ويبدي المستهلكون سلوكاً منطقياً نسبياً أثنـاء الشراء: حتى أن المشتريات غير المهمة التي تؤثر عليها الدعاية تتكرر مرة ثانية في حالـة واحـدة فقط إذا كانت المنتجات التي تم شراؤها تلبي توقعات المستهلك، وفي الختـام نجـد أن العديـد من حالات سوء الحظ عند طرح سلع جديدة في السوق تشير إلى أن الشركات غـير قـادرة دائمـاً على ضبط الطلب.

وعلى مستوى أكثر عمقاً نجد أن ما يؤثر على احتياجاتنا وقيمنا ليس المنتجون فقط بل العائلة ووسط القريبين منا والديانة والجذور الأخلاقية والثقافية أيضاً. وإذا كان المجتمع مادياً للغاية فيجب الاعتراف أن هذا نتيجة العمليات العميقة التي تؤثر على الإنسان أكثر من تأثيرها على الإنتاج بحد ذاته أو على وسائل الإعلام. إن أهميـة الغنـى والوضـع المـادي للصـينيين عـلى سبيل المثال يتوضح بدرجة كبيرة من خلال العوامل الثقافية والاجتماعية أكثر من توضحها مـن خلال التأثير الدائم للدعاية الغربية.

السلع الاجتماعية القليلة جداً

يُتَّهم رجال الأعمال في زيادة طرح المنتجات للاستخدام الشخصي وعدم طرح المنتجـات الاجتماعيـة. إن زيـادة حجـم السـلع ذات الاسـتخدام الشـخصي تتطلـب

كميات أكبر من السلع الاجتماعية التي لا يمكن تحقيقها بسرعة، فعلى سبيل المثال يحتاج زيادة عدد السيارات الفردية (الشخصية) (سلع ذات استهلاك شخصي) إلى توسيع شبكة الطرقات ووسائل جديدة من تنظيم حركة المرور وأمكنة جديدة لتوقف السيارات وتوسيع الخدمات البوليسية (السلع الاجتماعية). وإن الزيادة المفرطة في طرح السلع الفردية الشخصية تولد ما يسمى «بالنفقات الاجتماعية»، وفي حالة طرح السيارات مثلاً فإن هذه النفقات تشمل مشاكل مرتبطة بمشكلة ازدحام الطرقات وتلوث البيئة والموت والإصابة نتيجة الحوادث على الطرقات.

لابد من وجود طريقة لإعادة التوازن ما بين السلع الاجتماعية والفردية، ويكمن أحد خيارات العمل في أن المنتجين تحديداً عليهم أخذ النفقات الاجتماعية بعين الاعتبار في أعمالهم. فعلى سبيل المثال، تستطيع الحكومة أن تطلب من مصنعي السيارات إنتاج سيارات أكثر أماناً وأقل تلوثاً للهواء والبيئة بشكل عام. وبالطبع كي يتحمل مصنعو السيارات هذه النفقات الإضافية قد يلجأون إلى زيادة أسعار منتجاتهم. وإذا ما اعتبر المستهلكون أن الأسعار على بعض السيارات قد ارتفعت بالفعل بشكل عالٍ فإن المصنعين سيعلنون إفلاسهم، وسيتحول الطلب على تلك المنتجات التي يمكن أن تكون النفقات الشخصية والاجتماعية عليها أقل بكثير.

تلوث البيئة الثقافية

يوجه النقاد أصابع الاتهام إلى نظام التسويق في أنه يساهم في تلوين البيئة الثقافية، وتتعرض مشاعرنا دائماً لتأثير الدعاية، فهي تقطع علينا مشاهدة البرامج التلفزيونية وتحجز صفحات كاملة من الإصدارات الدورية، كما أن اللافتات الإعلانية قد تفسد منظراً طبيعياً جميلاً، وإن مثل هذه التدخلات تحشو العقول البشرية دائماً بالأفكار المادية التعسفية والجنس وعبادة القوة أو الحالة الاجتماعية الراقية. وبالرغم من أن معظم الأشخاص لا يعتبرون الدعاية مثيرة لدرجة كبيرة (وقسم منهم يعتبرونها أفضل جزء في البرامج!) إلا أن بعض النقاد يدعون إلى تغييرات شاملة.

ويجيب رجال الأعمال على هذه الاتهامات بإثارة «ضجة تجارية» وفق العناصر التالية: أولاً:- يأملون من أن دعايتهم ستصل بشكل أساسي إلى من كانت مخصصة له بالتحديد، ولكن بسبب خصوصية وسائل الإعلام الجماهيري فإن قسماً ما من الدعاية سوف يزعج الأشخاص الذين لا يهتمون في هذه المنتجات وبسبب هذا يشعرون بالضيق والانزعاج. والأشخاص الذين يبتاعون المجلات التي تناسب أهواءهم على سبيل المثال «فوغ» أو «فورتون» نادراً ما يشتكون من الدعاية بما أنه يتم الإعلان في هذه المجلات عن المنتجات التي يهتمون بها. ثانياً:- تتيح الدعاية ضماناً لحرية هذه الوسائل الإعلامية مثل الراديو والتلفاز وتدعم الأسعار المنخفضة نسبياً للصحف والمجلات، حيث يفترض الكثيرون أن الدعاية لا تعتبر سعراً عالياً ينبغي دفعه جراء هذه الميزات.

الكثير جداً من السلطة السياسية

يشير الكثير من النقاد إلى أنه تتركز بكثرة السلطة السياسية في العمل، فعمال «النفط» وعمال «التبغ» و«الصيدلة» و«المالية» و«الصناعات الدوائية» و«صناعة الكحول» يحظون بدعم كبار السياسيين ونواب الشعب الذين يدافعون عن مصالح الصناعيين بخلاف مصالح الاجتماعيين. ويُتهم صانعو الإعلانات في أنه تتركز في أياديهم سلطة كبيرة جداً على وسائل الإعلام الجماهيري، وهذا بالطبع يحد من حرياتها في التعبير عن الآراء الموضوعية والمستقلة. إن إقامة وترسيخ الحقوق المدنية والاهتمام الكبير بحقوق المستهلكين والدفاع عنها في التسعينيات سيؤدي إلى تعزيز مسؤولية المصنعين وليس إلى إضعافها. ولحسن الحظ فإن اهتمامات معظم الشركات المتمكنة التي كانت تعتبر سابقاً محصنة أصبحت تخضع مع الوقت للمصالح الاجتماعية، واستطاع «رالف نادر» من الولايات المتحدة أن يحصل على حكم قانوني يطلب من مصنعي السيارات إدخال بعض العناصر في تصاميمها تضمن سلامة المسافر، وبتوصية من الطبيب العام في الولايات المتحدة أصبحت شركات التبغ تضع على عبواتها عبارة تؤكد ضرر التدخين وتحذر منه، زد على

ذلك، وبما أن وسائل الإعلام الجماهيري تحصل على عائدات من مختلف مصنعي الدعايات فإن مواجهة الضغوط القوية من قبل إحداها أو كلها يصبح أسهل بكثير، وإن تأثير القوى التجارية المتعددة الاتجاهات سيؤدي إلى توجيه نفوذها وتأثيرها على المجتمع ككل.

والآن سوف نستعرض ملاحظات النقاد بالنسبة إلى أساليب التسويق المتبعة من قبل الشركات.

تأثير التسويق على رجال أعمال آخرين

يشير النقاد كذلك إلى أن العمل التسويقي لشركة ما يمكن أن يلحق الضرر بشركات أخرى ويؤدي إلى إضعاف المنافسة، وهناك ثلاثة مشاكل ترتبط بهذا الشأن: امتلاك الشركة - المنافسة والعمل التسويقي الذي يضع الحواجز للدخول إلى سوق ما، والعمل التسويقي المنافس غير الشريف.

ويؤكد النقاد أن توسيع الشركات على حساب ابتلاع المنافسين وليس عن طريق إعداد منتجات جديدة خاصة، سيلحق الضرر بالشركات الأخرى وبمستوى المنافسة. ففي صناعة السيارات مثلاً وعلى امتداد العقد الأخير تمّت مجموعة من المشتريات: «جنرال موتورز» اشترت شركة «لوتوس» المصنّع البريطاني للسيارات الرياضية، واشترت «فورد» 75% من الشركة البريطانية «آستون مورتان» التي تنتج السيارات الفاخرة جداً والمجمعة والمركبة يدوياً، و«ابتلعت» «جاغوار فيات» شركة «فيراري»، وبقيت «***BMW***» في القمة تاركة وراءها «روفركروب»، وتسيطر فولكسفاغن على «سكودا»(8). إن هذه المشتريات وغيرها في فروع أخرى من الصناعة كالصناعات الغذائية والاتصالات والأدوية مثلاً أثارت مخاوف من أن يتم ابتلاع عدد أكبر من الشركات، وبهذا سوف ينخفض معدل المنافسة تدريجياً ومن ثم ستختفي.

إن ابتلاع شركة لأخرى مسألة غير بسيطة في الحقيقة، فأحياناً تكون هذه العملية مفيدة للمجتمع لأنها تتيح توفيراً في النفقات الشاملة مما يؤدي إلى انخفاض

التكلفة الأساسية وأسعار السلع. وإن أية شركة ذات إدارة جيدة تقوم باقتناء شركة أخرى ذات إدارة سيئة يمكن أن يزيد من فعالية العمل. وإن الإنتاج ذي القدرة التنافسية الضعيفة يمكن أن يصبح قادراً على المنافسة أكثر نتيجة هذا الابتلاع. لكن أحياناً، يمكن أن يؤدي ابتلاع شركة لأخرى إلى حدوث عواقب سلبية، لذا نجد أن هذه العملية تتم تحت سيطرة ومراقبة صارمتين من قبل الحكومة.

ويؤكد النقاد أيضاً أن ممارسة التسويق تعيق عمل الشركات الجديدة التي تحاول الدخول إلى الأسواق. إن استخدام براءات الاختراع والاستثمارات المالية الكبيرة في الترويج للسلع يلزم الموردين أو السماسرة بالامتناع عن التعاون مع المنافسين. وإن الأشخاص الذين يقفون ضد عملية تنظيم التوحد والاندماج بين الشركات يعترفون أن وجود بعض القيود يعتبر نتيجة طبيعية للميزات الاقتصادية في ممارسة العمل الاقتصادي واسع النطاق. ويمكن مقارعة بعض القيود الأخرى بمساعدة وجود القوانين الجديدة، فعلى سبيل المثال يفترض بعض النقاد تطبيق ضريبة متطورة على النفقات الدعائية لتخفيض دور نفقات الترويج باعتبارها حاجزاً أساسياً لدخول الشركات الجديدة إلى السوق.

وفي الختام، تتبع بعض الشركات بالفعل أساليب غير نزيهة في المنافسة بهدف إلحاق الضرر والأذى أو تخريب الشركات الأخرى. فهم يسعّرون منتجاتهم على سبيل المثال أقل من سعر تكلفتها الأساسية ويهددون بقطع العلاقات مع الموردين إذا تعاون هؤلاء مع المنافسين أو يقودون الشركات لعدم شراء منتجات المنافسين. وفي العديد من الدول تم إقرار العديد من القوانين لتفادي وقوع مثل هذه الأعمال الاحتيالية غير الشريفة أبداً. إلا أنه في أحيان أخرى من الصعب إثبات أن بعض النوايا أو الأعمال كانت غير شريفة بالفعل. عندما هاجمت «لاكر إيرلاين» لأول مرة خطوط «بريتش إيرواز» المربحة جداً، قامت هذه الأخيرة بهجوم معاكس مما تعين على «لاكر إيرلاين» أن تستدين مبالغ ضخمة لتغطي نفقاتها على رحلاتها الجوية، كما اضطرت إلى الموافقة على شروط الدائنين المجحفة وغير المربحة. ومن ثم قامت «بريتش إيرواز» بتخفيض الأسعار على الرحلات الأكثر ربحاً لشركة

«لاكر إيرلاين»، ولم تعد هذه الأخيرة إلى مستواها السابق إلا بعد أن أعلنت إفلاسها وخرجت من ساحة المنافسة نهائياً(9). هل كانت هذه منافسة غير شريفة أم منافسة عادلة بين هاتين الشركتين الأقل حجماً مع الأكبر حجماً؟؟!

الأعمال التي يقوم بها أشخاص معينون أو المجتمع عموماً والهادفة إلى تنظيم التسويق.

بما أن العديد من الأشخاص يعتبرون العمل الاقتصادي سبباً للأمراض الاجتماعية والاقتصادية تظهر في المجتمع من وقت لآخر حركات تهدف إلى «إلقاء اللوم عليه». وهناك حركتان من هذا النوع تنشطان في مجتمعات متعددة وهما: «كونسيورميزم» أي (جمعيات حماية المستهلك) و«إنفايرون منتاليزم» (جمعيات حماية البيئة).

جمعيات حماية المستهلك

جمعيات حماية المستهلك (*Consumerism*): حركة منظمة من المواطنين والهيئات الحكومية تهدف إلى زيادة حقوق ونفوذ وتأثير المشترين على بائعي المنتجات.

لقد أصبح العمل الاقتصادي الغربي منذ زمن بعيد هدفاً لحركات المستهلكين المنظمة والمرتبطة بفترات تاريخية متعددة. نشأت جمعيات حماية المستهلك في الولايات المتحدة، وظهرت أول حركة للمستهلكين في بداية القرن العشرين، وكان سبب ظهورها ارتفاع الأسعار وفضائح «إبتون سينكلير» حول واقع الأعمال في صناعة اللحوم وفضائح صناعة الأدوية. وظهرت الموجة الثانية من حركة المستهلكين في أواسط الثلاثينيات وكان سبب ظهورها الزيادة الحادة للأسعار الاستهلاكية في زمن الكساد الكبير وحدوث الفضائح المتتالية في صناعة الأدوية.

أما الموجة الثالثة للحركة فبدأت في الستينيات، وحتى هذا الوقت أصبح المستهلكون أكثر خبرة وفهماً، كما أن المصنوعات أصبحت أكثر تعقيداً، لا بل أكثر

خطورة، وأصبح الناس يبدون مشاعر الغضب وعدم الرضا تجاه النظم المهيمنة في الولايات المتحدة. وبدأ العديد من الكتاب المشهورين يتهمون الأعمال الكبيرة بالتبذير والسلوك غير الأخلاقي، وقد أعلن الرئيس جون كينيدي أن المستهلكين يملكون الحق في الأمن والمعلومات وكذلك حتى الانتخاب والحق في أن يسمعهم الآخرون. وناقش الكونغرس كذلك أوضاع العديد من فروع الصناعة واقتُرح إقرار تشريع أو قانون حماية حقوق المستهلكين. ومنذ ذلك الوقت تم تنظيم العديد من جماعات المستهلكين وتم اتخاذ العديد من القوانين الهادفة إلى حماية حقوقهم، وانتشرت حركة المستهلكين على نطاق عالمي وأصبحت ذات نفوذ كبير في أوروبا أيضاً.(10)

ما هي حركة أو جمعية حماية المستهلكين؟ - «الكونسورميريزم» - ***Consumer*** - المستهلك - هي عبارة عن حركة منظمة للمواطنين والهيئات الحكومية تهدف إلى رفع سوية حقوق ونفوذ المشترين تجاه بائعي السلع.

وتشمل الحقوق التقليدية لمنتجي البضائع على ما يلي:

- حق طرح أية سلعة وبأي حجم أو أسلوب شريطة أن لا تشكل تهديداً أو خطراً على صحة أو أمن المستهلكين أو، وإذا كان هذا الخطر موجوداً فإنه يجب أن يشمل تدابير وقائية لازمة ووسائل ضبط ومراقبة أيضاً.

- حق وضع أي سعر على السلعة شريطة عدم وجود أية تفرقة أو تمييز فيما يتعلق بأي مستهلك كان.

- حق صرف أية مبالغ على ترويج الإنتاج شريطة أن لا تكون متعلقة بالمنافسة غير الشريفة.

- حق نشر أية معلومات عن السلعة شريطة أن لا تقود المشتري إلى الوقوع في الاحتيال فيما يتعلق بطبيعة هذا المنتج أو استخدامه.

- حق اتخاذ أو اتباع أية أساليب للترويج شريطة أن لا تكون هذه الأساليب غير نزيهة أو تقود إلى الغش والاحتيال.

وأما الحقوق التقليدية للمستهلكين فهي:

- الحق في عدم شراء السلعة المطروحة للبيع.
- الحق في الاعتماد على سلامة السلعة.
- الحق في الاعتقاد أن السلعة ستكون متناسبة مع المعلومات المنتشرة عنها.

لدى مقارنة هذه الحقوق يفترض العديد من الأشخاص أن ميزان القوى بينهما مختل لصالح المنتج.

إن المشتري بالطبع يملك الحق في عدم شراء السلعة، لكن يبدو للنقاد أنه كي يكون بمقدور المشتري القيام بالاختيار الصحيح، فإن المعلومات ومستواه الثقافي لا تكفي لاتخاذ قرار عقلاني لاسيما عندما يتصف الباعة بالمكر والدهاء. ويقترح مناصرو مصالح وحقوق المستهلكين الحقوق الإضافية التالية:

- الحق في أن يكون المستهلك على إطلاع جيد عن أهم مواصفات السلعة.
- الحق في الحماية من المنتجات المشكوك في أمرها ومن أساليب البيع الملتوية.
- الحق في التأثير على المنتج وعلى أساليب البيع بحيث يؤدي ذلك إلى رفع «مستوى المعيشة».

إن كل حق من هذه الحقوق المقترحة قد أدى إلى طرح مقترحات أكثر دقة من قبل أعضاء جمعيات حماية المستهلك، وإن الحق في أن يكون المستهلك على إطلاع على أهم مواصفات السلعة يشمل أيضاً حق المستهلك في أن يعرف القيمة الحقيقية لمكونات المنتج وقيمته الغذائية (المذكورة على العبوة) ومعرفة مدة صلاحيته (تبيان تاريخ الصنع والانتهاء) وحقيقة الميزات التي يتمتع بها هذا المنتج. وإن المقترحات المتعلقة بحماية المستهلكين تشمل تعزيز حقوق المستهلك في حالات الكذب من قبل المنتجين والحق في طلب زيادة سلامة المنتجات وإعطاء الهيئات

الحكومية صلاحيات أكثر. وإن المقترحات المتعلقة بمستوى المعيشة تضم القيام بالرقابة على المكونات والمحتويات التي تدخل في تركيبة المنتجات والمواد التي تصنع منها العبوات وتخفيض مستوى «الضجة» الإعلامية وتعيين ممثلين عن المنظمات والهيئات الاستهلاكية في مجالس إدارة الشركات للدفاع عن مصالح المستهلكين.

إن المستهلكين لا يملكون الحق فقط، بل واجب الدفاع عن أنفسهم دون إعطاء هذه الوظيفة إلى أي إنسان آخر، ولدى المستهلكين الذين يفترضون أنهم تعرضوا لمعاملة سيئة، عدة طرق للدفاع عن مصالحهم بما فيها: تقديم الشكاوى للشركات المعنية أو إلى وسائل الإعلام أو اللجوء إلى الهيئات الحكومية المختصة وإلى الوكالات الخاصة أو الجماعات المهتمة بالدفاع عن مصالح المستهلكين واللجوء إلى القضاء.

جمعيات حماية البيئة

جمعيات حماية البيئة (*Environmentalism*):

حركة منظمة للمواطنين المهتمين والهيئات الحكومية تهدف إلى حماية وتحسين حالة البيئة.

في الوقت الذي ينشغل فيه أعضاء جمعيات حماية المستهلك في مسألة الخدمة الفعالة للمستهلكين من خلال نظام التسويق، يهتم أنصار حماية البيئة بتأثير التسويق على البيئة، وعلى حاجات ورغبات المستهلكين وقيمة الخدمة المقدمة لهم. وإن ما يقلقهم الخراب الذي يصيب البيئة الطبيعية نتيجة مخلفات الصناعة والمقالع وقطع الأشجار والأمطار الحامضية والقضاء على طبقة الأوزون في الغلاف الجوي وتسرب المواد السامة وفناء النشاط الحيوي...إلخ، ويقلقهم كذلك التقلص الدائم في مساحات مناطق الاستجمام، وزيادة المشاكل الصحية عند الأهالي، بسبب تلوث الهواء والماء والتصنيع الكيميائي للمنتجات الغذائية. وتعتبر هذه الممارسات أساس نشاط جمعيات حماية البيئة.

ولا يقف أنصار حماية البيئة ضد التسويق والاستهلاك ببساطة، بـل هـم يرغبـون في أن يعمل الناس والمنظمات بحذر أكثر قدر الإمكان بالنسبة لعلاقـتهم تجـاه البيئـة، ولـيس بهـدف الاستهلاك الأقصى وتقديم فرص اختيار كثيرة قدر الإمكان للمسـتهلك أو تلبيـة رغباتـه، والأهـم هو تحسين مستوى المعيشة. وإن مستوى المعيشـة لا يعنـي جـودة وكميـة السـلع والخـدمات الاستهلاكية فحسب، بل هو جودة ونوعية البيئة. ويريد أنصار حمايـة البيئـة مـن المنـتج ومـن المستهلك أيضاً ألا ينسوا عند اتخاذهم لقراراتهم، عن إمكانية الإضرار بالبيئة.

إن لجمعيات حماية البيئـة تـأثيراً كبـيراً عـلى العديـد مـن فـروع الصـناعة، وكـان عـلى الصناعات الثقيلة والخدمات الحكومية العامة والشركات الكيميائية ومعامـل صـب الفـولاذ أن تدفع مبالغ ضخمة في مجال تقنيات النظافة ولم تستثنى كذلك معامل إعادة تصـنيع النفايـات وتجهيزات مراقبة تلوث البيئة، كما كان على معامل تصـنيع السـيارات دفـع الأمـوال مـن أجـل تزويد السيارات بنظام باهظ الثمن لضبط الغاز المتسرب ومراقبته. وقد أصـدرت بعـض الـدول قواعد صارمة لحل المشاكل البيئية لمصنعي السيارات. فعلى سبيل المثـال، هـددت وزارة البيئـة في ألمانيا مصانع السيارات بأن القانون يجبرهم على وضـع نظـام معالجـة للسـيارات(11). وأمـا صناعة التعبئة والتغليف فقد كان عليها أن تبحث عن طرق لإنقاص كميـة النفايـات والتقليـل من كمية استهلاك الطاقة (المداخلة 3/2) أما الصـناعات البتروليـة التحويليـة فترتـب عليهـا أن تصنع أنواع جديدة للبنزين يحتوي على كمية أقل من الرصاص أو خالٍ من الرصـاص تماماً. إن ممثلي هذه الفروع من الصناعة غالباً ما يستاؤون من هذه القوانين الوقائية لاسيما عندما يـتم العمل بهذه القوانين بشكل سريع حيث لا تعطي الشركة فرصة الاستعداد للتقيد بها جيداً كـما أنها تنفق مبالغ كبيرة وبالطبع ستنفقها من جيوب المستهلكين.

يرسل أنصار حماية البيئة في القرن الحادي والعشرين نداءً إلى السوق العالمية، ونظـراً لـزوال الحواجز في التجارة الدولية وظهور الأسواق العالميـة، فـإن مسـائل حمايـة البيئـة سـتؤثر بقـوة عـلى التجارة الدولية. وتضع دول أمريكا الشـمالية وأوروبـا الغربيـة وغيرهـا مـن الـدول المتطـورة قواعـد

بيئية صارمة، ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، تطبق قوانين الضبط والتنظيم أكثر، وتعمل الدول المنضمة إلى اتفاقية دول شمال أمريكا للتجارة الحرة (نافتا) على إنشاء لجنة لدراسة المسائل البيئية.

إن معظم التوجيهات في مسائل حماية البيئة موجودة على طاولة البحث في «اللجنة الأوروبية»، وتعمل إدارة الشؤون البيئية ومركز أبحاث الاتحاد الأوروبي على دراسة تلك المسائل مباشرة. إن حياة أهل السوق قد بدأت تتعقد، إذ إنهم مرغمون على رفع الأسعار ليعوضوا المبالغ التي يدفعونها من أجل حماية البيئة مع علمهم المسبق بأن بيع منتجاتهم سيصبح أكثر صعوبة. وأصبحت مسائل حماية البيئة هامة جداً لمجتمعاتنا كذلك لأنه ليس هناك عودة إلى تلك الأزمان التي لم يكن أي من رجال الأعمال يساوره القلق حول تأثير الإنتاج أو القرارات التسويقية على وضع البيئة.(12)

إلا أن السياسة البيئية في دول عديدة تختلف كلياً، وأما وضع مقاييس ومعايير عالمية موحدة غير ممكن قبل مرور 15 عاماً على الأقل (أو حتى أكثر)(13). وعلى الرغم من أن دولاً عديدة كالدانمارك وألمانيا واليابان والولايات المتحدة قد وضعت سياستها البيئية تماماً وحققت آمال البعض في المجتمع، إلا أن دولاً أخرى على سبيل المثال، كالصين والهند والبرازيل وروسيا ما تزال سياساتها البيئية في أطوارها البدائية. زد على ذلك إن العوامل البيئية التي لها أهمية مصيرية بالنسبة للمستهلكين في دولة واحدة يمكن أن لا تكون لها تلك الأهمية بالنسبة لدولة أخرى. فعلى سبيل المثال، يمنع استخدام العبوات البلاستيكية في تعبئة المشروبات غير الكحولية في سويسرا أو ألمانيا، إلا أن الفرنسيين يفضلون استخدامها، ذلك أنه تم إعداد عملية تقنية فعالة للانتفاع من هذه العبوات. ويمكن القول بثقة إنه ليس من السهل على الشركات العالمية وضع مقاييس بيئية موحدة يمكنها أن تطبق في كل دول العالم. لذا فهي تتبع طرق عامة يتم تطبيقها فيما بعد أثناء إعداد البرامج التكييفية التي تتوافق مع القوانين والتوقعات المحلية.

تطلق على سنوات التسعينيات في أغلب الأحيان «الذكرى السنوية العاشرة للأرض» حيث أصبحت مسألة حماية البيئة الطبيعية المسألة الأكثر أهمية بالنسبة للناس في كل أرجاء العالم. واستجابت الشركات لما يسمى بـ«التسويق الأخضر» بإعداد وتصنيع منتجات غير خطرة تخضع للمعالجة مرة أخرى وتتحلل ذاتياً باستخدام أساليب رقابة على التلوث واستعمال للطاقة أكثر فعالية. من الضروري إدراك أن التسويق البيئي يعتبر جزءاً من العمل البيئي بشكل عام ولا تحب مناقشته من جانب واحد فقط. وعند الانتقال إلى «التسويق الأخضر» يجب تحقيق الإجراءات التالية:

- دراسة واسعة النطاق للوضع الراهن لمسألة البيئة في الشركة.
- إيجاد نظام قياس ومراقبة التأثير على البيئة والتحقق منه.
- وضع سياسة بيئية واقعية بأهداف وبرامج واضحة.
- القيام بمراقبة تطور «التسويق الأخضر» (لتحاشي زواله حيث إن القوانين تتغير دائماً».
- إدخال الوسائل اللازمة لتحضير وتأهيل العاملين في الشركة وتطوير الأبحاث العلمية المكرسة لمعالجة المشاكل البيئية والتكنولوجيا.
- تنظيم برامج تعليمية مساعدة للمستهلك بهدف رفع إحساسهم بالمسؤولية تجاه البيئة من خلال الإعلام وخدمة إعادة المنتجات و«خطوط المساعدة».
- القيام بدورات تعليمية للموردين.
- المشاركة في تأسيس المنظمات الاجتماعية التي تسعى لحل مسائل حماية البيئة.
- دعم البرامج البيئية.(14).

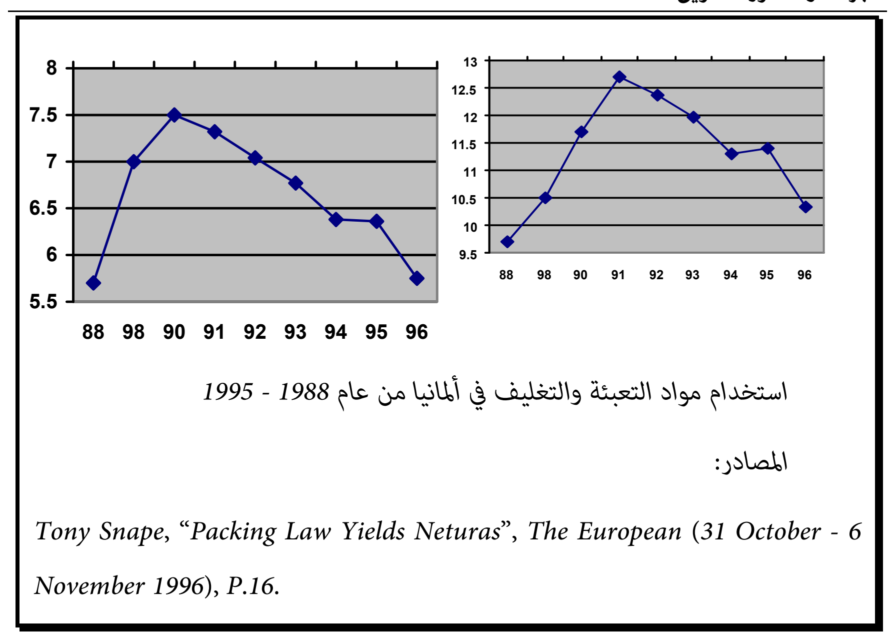
المداخلة 3/2

قانون التعبئة والتغليف مازال نافذاً!

إن استخدام مواد التعبئة والتغليف في الصناعة الألمانية انخفض إلى *10%* بعد اتخاذ القانون الذي يطلب من الشركات جمعها من المستهلكين وإعادة تصنيعها أو معالجتها.

وخلال ثلاث سنوات قبل تطبيق قانون مواد التعبئة والذي صدر عام *1991* ارتفع حجم استهلاك العبوات الورقية والزجاجية والمصنعة من مادة الألمنيوم والبلاستيكية إلى *26%* مشكلاً حوالي *13* مليون طن. وخلال خمس سنوات بعد هذا انخفض حجم الاستهلاك العام إلى *11.7* مليون طن، وتم جمع أكثر من نصفها بواسطة نظام ترخيص «غرين بونكت».

وحسب قانون مواد التعبئة الألماني فإن *60-70%* من المواد يجب أن تتم معالجتها باستثناء تلك القابلة للاحتراق والاستخدام كأسمدة أو إعادة استخدامها من جديد. ومنذ عام *1991* وحتى *1997* انخفض حجم استخدام مواد التعبئة والتغليف في المنازل وفي المشاريع الصغيرة إلى *12%* - من *9* مليون طن إلى *6.7* مليون طن. وأكثر من خمسة ملايين طن (*79%*) تم جمعها في مستوعبات خاصة أي حوالي *65* كغ عن كل شخص. وفي الوقت الراهن يتم معالجة أكثر من *82%* من الزجاج مقارنة مع *62%* في عام *1993* و*90%* من الورق والكرتون (*55%* عام *1993*)، *70%* من الألمنيوم (*7%* عام *1993*)، و*50-60%* من البلاستيك وغيرها من المواد. ويقول «فولغرام بريك» رئيس شركة «ديل سيستم» التي تدير نظام «غرين بونكت» أن النظام لم يكن ليعمل بهذا النجاح لو لم يكن منظماً بشكل استثنائي على أساس الطوعية». إلا أنه أضاف «إن المراعاة الصارمة لمتطلبات القانون لم تطبق من قبل معظم الشركات». وفي محاولة لجعل النظام أكثر فعالية أصدرت الحكومة الألمانية في *7* تشرين الأول *1996* وثيقة جديدة حول معالجة المنتجات وإدارة إعادة تصنيع النفايات والتي بموجبها تتحمل الشركات المسؤولية عن كل إنتاجها ابتداءً من مرحلة معالجة مواد الخام وليس عند توزيعها فقط.



استخدام مواد التعبئة والتغليف في ألمانيا من عام *1988 - 1995*

المصادر:

Tony Snape, "Packing Law Yields Neturas", The European (31 October - 6 November 1996), P.16.

النشاط الاجتماعي الهادف إلى تنظيم التسويق

إن تخوف المواطنين من ممارسة التسويق يقود عادة إلى طرح مبادرات قانونية مناسبة. وتناقش مشاريع القوانين، ويرفض قسم منها، وقسم آخر يتم تعديله، والقليل منها فقط يتحول إلى قوانين نافذة.

ويلقي الشكل 1/2 الضوء على المسائل القانونية الأكثر أهمية التي تظهر أثناء إدارة التسويق. ففي العديد من الدول تطبق قوانين مختلفة، ويرتبط العديد منها بالنشاط التسويقي. وتكمن المشكلة في جعل هذه القوانين مفهومة لكل المسوقين وجميع متخذي القرارات حول مسائل العلاقات التنافسية والأسعار والترويج وقنوات توزيع السلع.

وبدراستنا للنشاطات المدنية والاجتماعية لمسألة تنظيم التسويق وأنصار حماية البيئة وحماية المستهلكين وتأثيرها على التسويق ننتقل الآن إلى دارسة نشاطات رجال الأعمال بهدف خلق تسويق اجتماعي مسؤول والتي تقودنا إلى معالجة نظريات متعددة تهتم بالتسويق وتطوير علم الأخلاق التسويقي.

نشاطات رجال الأعمال لتكوين التسويق الاجتماعي المسؤول:

في البداية، قاومت العديد من الشركات أنصار حماية البيئة والمستهلك، فقد افترضت أن النقد الموجه إليها لم يكن عادلاً أو لا يستحق الاهتمام. لكن في وقتنا الحالي أصبحت العديد من الشركات تنظر بكثير من التفهم والإدراك إلى حقوق المستهلكين من حيث المبدأ على الأقل. وهي يمكن أن تقف ضد بعض الحقوق التي حسب رأيها لا يمكنها إيجاد حلول محددة لمشاكل المستهلكين، لكنها تعترف بحق المستهلك بالمعلومات والحماية.

ومعظم هذه الشركات استجابت بشكل إيجابي لمطالب أنصار حماية المستهلك والبيئة وأدركوا ضرورة أخذها بعين الاعتبار. ويقوم الباعة المسؤولون بجذب المستهلكين بإرغام العاملين في السوق من ذوي الأقل إحساساً بالمسؤولية على - إما الخروج من العمل وتركه - وإما الكف عن استخدام وسائلهم غير النزيهة.

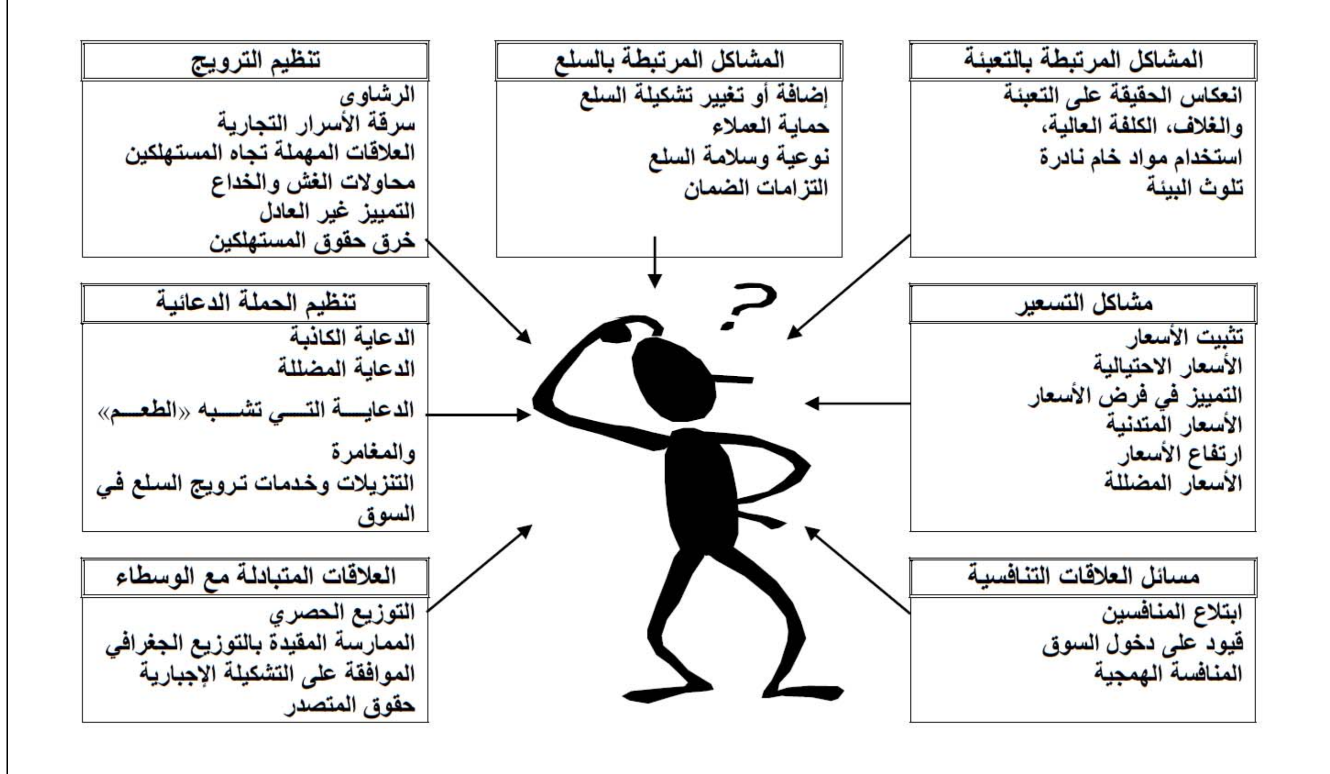
التسويق المتنور

تؤكد فلسفة التسويق المتنور أن تسويق الشركة يجب أن يدعم التوظيف الأمثل لكل نظام التسويق في الآفاق الطويلة الأمد. وهو يضم خمسة مفاهيم: التسويق الموجه نحو المستهلك، التسويق المبتكر، تسويق القيم المادية الثمينة. التسويق بإدراك المهمة، والتسويق الاجتماعي المسؤول.

التسويق المتنور (*En Lightened Marketing*): فلسفة للتسويق تقوم على أن عمل الشركة التسويقي يجب أن يهدف إلى تنفيذ مهام كل نظام التسويق في الآفاق الطويلة الأمد.

التسويق الموجه نحو المستهلك

يعني التسويق الموجه نحو المستهلك أن على الشركة أن تخضع نشاطها التسويقي لتلبية احتياجات المستهلك بشكل كامل. وعليها العمل بشكل جيد لإدراك وخدمة وتلبية احتياجات جماعة معينة من المستهلكين. ولنبحث في هذا المثال التالي:



الشكل 1/2: المسائل القانونية التي تظهر أثناء إدارة التسويق

شركة «ريتشاردسون شيفيلد» شركة بريطانية متخصصة في تصنيع السكاكين، خرجت رابحة من منافسة صعبة وقاسية في سوق الأدوات الفولاذية في بريطانيا في الثمانينيات، وذلك لأنها استطاعت أن تجعل من زبائنها سعداء وراضين تماماً، ويؤكد رئيسها «بريون آبتون» إن أهم مكونات وصفة النجاح الذي حققته الشركة نكمن في الأهمية التي توليها الشركة لتلبية احتياجات الزبون وإقامة علاقات متبادلة معه. ونجد ذلك بوضوح أثناء تلبية طلبات الزبون والرد على كافة استفساراته بالسرعة القصوى (تتم الإجابة عن الرسائل في اليوم نفسه) وعلى التلكس في الساعة ذاتها، والنماذج أو العينات تصل خلال يومين كحد أقصى حسب مبدأ التوجه نحو المستهلك في إعداد السلع. وعندما تلقت الشركة طلباً من شركة أمريكية تبيع بالمفرق وتدعى «سيرز رويبوك» تسأل فيه عن «سكين للمطبخ لا يحتاج إلى الشحذ»، وبدلاً من أن تقوم الشركة بالرد على هذا الطلب كغيرها من الشركات المنافسة كأن تقول مثلاً: «نحن لا نصنع هذا، ولا يوجد أحد بإمكانه القيام بذلك، وبالتالي، لا يمكن القيام به» أصبح عمال شركة ريتشاردسون يفكرون عميقاً بهذه المسألة أو الطلب غير العادي من الشركة الأمريكية. وفي نهاية المطاف صممت «ريتشاردسون» سكيناً يمكن شحذه آلياً بواسطة نصل معد خصيصاً لهذه الغاية. إن مثل هذا الاهتمام برغبة الزبائن أدى إلى إنشاء خط واسع للإنتاج - من تشكيلة مؤلفة من ثلاثين سكيناً مخصصة للطهاة والطباخين وحتى السكاكين التذكارية مع شعار محطات الوقود التي استخدمت في الأغراض الدعائية(15).

التسويق الموجه نحو المستهلك (*Consumer Oriented Marketing*) : مبدأ من مبادئ التسويق المتنور والذي ينص على أن الشركة مجبرة على القيام بنشاطها التسويقي مع أخذ رأي المستهلك بعين الاعتبار.

التسويق المبتكر

يتطلب مبدأ التسويق المبتكر من الشركة أن تدخل تحسينات واقعية دائمة على إنتاجها وتسويقها، والشركة التي لا تهتم دائماً بالأساليب المحسنة والجديدة في

التسويق المبتكر (*Innovative Marketing*):

مبدأ من مبادئ التسويق المتنور والذي ينص على أن الشركة مرغمة على إدخال تحسينات واقعية دائمة على إنتاجها وتسويقها.

نشاطاتها سوف تفقد في النهاية زبائنها الذين سيحاولون العثور على شركة أخرى لا تتوقف عند الحدود التي وصلت إليها. «أولا إيفارسون» مدير قسم مسائل البيئة في شركة «سكنديك أوتيل» قام بثورة في صناعة ملء الفراغ الأوروبية بسبب طموحه لتحويل شبكة الفنادق التابعة للشركة إلى عمل اقتصادي آمن. وبإشراف «إيفارسون» غيرت شركة «شكانديك أوتيل» من تصميم غرفها مما قلل من تأثير الشركة على البيئة، وانخفض الاستهلاك السنوي للبلاستيك إلى 90 طن، والمعدن إلى 25 طن، ورمي النفايات الكيميائية إلى 25 طن وانخفضت كمية النفايات إلى 50%. وفي الوقت نفسه زادت شهرة «إيفارسون» وبرنامجه وشبكة فنادقه وهذا ساعد سكانديك على الخروج من الصعوبات التي كانت تصادفها في بداية التسعينيات.

وكان مركز ثورة التصميم هذه عبارة عن «غرفة تمت معالجتها»، كان قد أنشأها إيفارسون بمساعدة فريق من المهندسين المعماريين التابعين للشركة، فقد استطاعوا أن يصمموا غرفة رائعة، حيث كانت نسبة 97% من المواد المستخدمة فيها مخصصة للمعالجة، ومنذ ذلك الوقت قامت سكانديك ببناء 2700 غرفة أيضاً على هذا النمط في كل أرجاء العالم.

ويوضح «إيفارسون» قائلاً: «لقد حددنا النشاطات الأكثر تكراراً لدى زبائننا، ووجدنا طريقة مناسبة لجعلها أقل ضرراً بالبيئة». ووجد إيفرسون أن كل ما هو عبقري هو بسيط جداً. وقال: «إن أكثر الأفكار الإبداعية الخلاقة نجاحاً هي أفكار مضللة بالنسبة للبسطاء، فعلى سبيل المثال لقد وضعنا الصابون على شكل قوالب صغيرة كما وضعنا الشامبو في عبوات تتسع لـ50مل فقط. لكن أغلب الزبائن يستخدمون الجزء الأقل فقط من هذه الكمية أثناء تواجدهم أو إقامتهم في الفندق، لذا قررنا تقديم الصابون والشامبو لهم حسب أسلوب التقسيم إلى حصص وفق حاجتهم لا زيادة ولا نقصان، مما وفّر علينا أكثر من 25 طن من الصابون والشامبو كل عام».

إن نظام التقسيم إلى حصص الذي طبقته «سكانديك» وغيره من المبتكرات كاستخدام شبكة فنادق طبيعية من مواد سهلة الترميم (الخشب والصوف والقطن) قد أصبح متبعاً من قبل أصحاب الفنادق الأوروبيين الآخرين. وأما فوائد هذه المواد فهي اقتصادية وبيئية معاً.

ويقول إيفرسون: «لكن لا يجب أن تمنع وسائل الراحة عن الزبون، فغرفنا التي تمت معالجتها مريحة إلى حد ما مثلها في ذلك مثل الغرف الأخرى، ويتم الحجز عليها دائماً وليس صعباً إدراك لماذا هي مشهورة، وإذا نظرتم إلى كل هذا الخشب فسوف تشعرون بشعور منزلي دافئ منعش من الضيافة، فهو رائع جداً»(16).

تسويق القيم المادية الثمينة

تسويق القيم المادية الثمينة
(*Value Marketing*)
مبدأ التسويق المتنور الذي ينص على أن الشركة مرغمة على توظيف الجزء الأكبر من مواردها لرفع القيمة المادية للسلعة.

طبقاً لهذا المبدأ من مبادئ التسويق المتنور يجب على الشركة أن توظف القسم الأكبر من مواردها لرفع القيمة المادية لسلعها. إن الكثير مما يقوم به المنتجون وهو - تنشيط الترويج لمرة واحدة فقط والتغيرات الضئيلة على العبوات والضجة الإعلامية - يمكن أن يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات لفترة قصيرة من الزمن، لكنه يضيف قيمة مادية أقل من حيث تحسين فعلي لجودة الإنتاج وإمكانياته الوظيفية أو الراحة بالنسبة للمستهلك، ويسعى التسويق المتنور إلى الحفاظ على ثقة المستهلك عن طريق رفع قيمة الإنتاج باستمرار والذي تطرحه الشركة.

إن شركة «دِلْ» المتصدرة في مبيع الكمبيوترات الشخصية عن طريق الحجوزات البريدية في نهاية الثمانينيات تعتبر مثالاً جيداً للتسويق المتنور. فقد وجدت الشركة أن مشتري الكمبيوترات الشخصية أصبحوا أكثر خبرة وإطلاعاً بالكمبيوترات والضمانات والبرامج التي يودون شراءها كما أصبحت لديهم ثقة مطلقة بقدراتهم الشرائية دون الرجوع إلى نصائح أحد أو أي تدخل من الباعة. وهم

يرغبون في استلام سلعهم بسرعة وفي خدمة فعلية بعد البيع وفي دعم مناسب، ولم يكونوا يحتاجون إلى وسطاء أو سماسرة لذلك، ورفضت أو نحّت جانباً شركة «دل» قنوات التوزيع التقليدية التي يستخدمها المنافسون وباشرت عمليات البيع مباشرة إلى الزبون وأثناء ذلك قدمت عروضاً فريدة من نوعها إذ إنها اعتمدت الابتكار في التوزيع، وقد تبين أن هذا الأسلوب ناجح لدرجة جعلت المنافسين يقتدون به. وتواصل الشركة إلى اليوم سياسة التمسك والحفاظ على العلاقات المباشرة مع المستهلكين مما يعطيها فرصاً أفضل للإصغاء إليهم وتتيح لها تلك السياسة إجراء دراسات أسرع وتجاوب أكبر مع التغيرات الطارئة على المتطلبات الاستهلاكية لدى الزبائن(17).

التسويق المدرك لمهامه

يقصد بالتسويق المدرك لمهماته أن على الشركة تحديد مهمتها في المعنى الواسع للكلمة وليس في المفهوم الإنتاجي الضيق. فعندما تحدد الشركة المهمة الاجتماعية فسوف تتحسن علاقة عمالها مع العمل وسوف يستوعبونه بشكل أفضل، فعلى سبيل المثال، إن مهمة شركة ***Cooperative Bank*** المحددة تكمن في بيع الخدمات المصرفية، لكن الشركة اتخذت قراراً حازماً حول الترويج لمهمة أكثر اتساعاً وهي أن تصبح مصرفاً مرموقاً يمتنع عن التعامل مع الشركات المرتبطة بالأعمال المشبوهة أو مع تجارة الفرو أو صناعة التبغ.

> **التسويق المدرك لمهماته**
> (*Sens-of-mission Marketing*)**:**
> **مبدأ التسويق المتنور الذي ينص على أن الشركة مرغمة على تحديد مهمتها في المعنى الواسع للكلمة وليس في المفهوم الإنتاجي الضيق.**

التسويق الاجتماعي - الأخلاقي

باتباع مبدأ التسويق الاجتماعي الأخلاقي يتوجب على الشركة اتخاذ القرارات في مجال التسويق بحيث تأخذ رغبات المستهلكين ومتطلبات الشركة ومصالح المستهلكين والمجتمع الطويلة الأمد بعين الاعتبار. وتدرك الشركات أن إهمال

المصالح الطويلة الأمد للمستهلكين بشكل خاص والمجتمع بشكل عام يعتبر خدمة سيئة للمستهلك والمجتمع معاً. وهذه مشكلة بكل معنى الكلمة. وفي حالات كثيرة تكون رغبات واهتمامات الزبائن والمجتمع واحدة، ويعرف الزبائن أكثر من غيرهم ما هو جيد بالنسبة لهم. إلا أن الناس يريدون تناول الطعام الدسم الضار بصحتهم، والبعض منهم يدخن ويعرف أن التدخين يضرهم ويضر المحيطين بهم، والعديد منهم يستمتع بتناول المشروبات الكحولية ويهملون تأثيراتها التخريبية الضارة. وللحؤول دون وقوع بعض الآثار السلبية المحتملة من التسويق لا بد من الاتصال بوسائل الاتصال الجماهيري للتعرف على العناصر التي تقف ضد التدخين وضد الطعام الدسم وضد الكحول. ولا بد أيضاً من تنظيم حكومي - لأن التنظيم المستقل قد لا يبدو كافياً - للوقوف ضد المتطلبات غير العقلانية.

التسويق الاجتماعي الأخلاقي (*Societal Marketing*):

مبدأ التسويق المتنور الذي ينص على أن الشركة مرغمة على اتخاذ القرارات في مجال التسويق مع اعتبار رغبات المستهلكين ومتطلبات الشركات والمصالح الطويلة الأمد للمستهلكين وللمجتمع عموماً.

تكمن المشكلة الثانية في أن رغبة المستهلك لا تتقاطع أحياناً مع رفاهية المجتمع. فإذا كانت وظيفة التسويق هي عبارة عن تنفيذ رغبات الزبون، فإن الرغبات المخالفة للرغبات الاجتماعية تضع رجال الأعمال في ورطة كبيرة، فالمستهلكون يريدون إطارات نوافذ مريحة وأنيقة وأن تكون الأبواب والموبيليا من الخشب تماماً، لكن المجتمع يريد أيضاً الحفاظ على الغابات في الأمازون مثلاً، والمستهلكون يريدون الراحة والرفاهية التي يقدمها لهم مكيف الهواء وفي الوقت ذاته نحن بحاجة إلى طبقة الأوزون، والمستهلكون في كل دول العالم يريدون استخدام البنزين الذي لا يحتوي على الرصاص، لكن ليس الجميع يهتم بهذا الأمر. والتسويق يجب أن يكون أكثر اهتماماً في مسألة عدم تناسب رغبات المستهلكين والرفاهية الاجتماعية. وعندما تكون العلاقات ما بين جمعيات حماية المستهلكين والشعور الخاص بالمسؤولية للمستهلك ضعيفة فإن على رجال الأعمال أن يراقبوا

بشكل أفضل أو ينظموا سلوكهم في مجال طرح الإنتاج أو الخدمات غير المرغوبة من المجتمع ككل. وفي المقابل فإن التشريعات تقوم بهذا من أجلهم.

إن المنتج المتقيد اجتماعياً يسعى لإنتاج سلع لا تجلب الرضا فقط، بل الفائدة أيضاً. ويتبين الفرق في الشكل 2/2. ويمكن تصنيف السلع حسب مستوى تلبيتها لاحتياجات المستهلك السريعة والميزات الطويلة الأمد التي يمكن الحصول عليها من هذه المنتجات من قبل المستهلك.

السلع المرغوبة - تقدم تلبية سريعة وعالية المستوى للاحتياجات وكذلك ميزات هامة في الآفاق الطويلة الأمد. وكمثال على السلع المرغوبة ذات التلبية السريعة لحاجات المستهلك يمكن أن يكون فطوراً لذيذاً و مغذياً.

والسلع التي تجلب الرضا - تعطي تلبية عالية المستوى لكنها يمكن أن تجلب المتاعب للمستهلك في الآفاق الطويلة الأمد. ومن الأمثلة على ذلك: الحلويات والكحول والسجائر.

السلع المفيدة - ليس لها جاذبية عليا لكنها تعطي ميزات لمستهلكيها في الآفاق الطويلة الأمد. إن أحزمة الأمان والوسائد الهوائية في السيارات مثال جيد على السلع المفيدة.

السلع ذات العيوب (غير الكاملة) - وهي المنتجات التي تملك طعماً سيئاً والأدوية غير الفعالة، ولا تعطي تلبية سريعة لحاجات المستهلك ولا تقدم له أي ميزات طويلة الأمد.

التلبية السريعة

الفوائد الطويلة الأمد للمستهلكين		متدنية	عالية
	عالية	**السلع المفيدة**	**السلع المرغوبة**
	متدنية	**السلع غير الكاملة**	**السلع التي تجلب الرضا**

الشكل 2/2: تصنيف السلع.

إن التناقض الموجود في السلع التي تجلب الرضا يكمن في أنها تباع جيداً لكن يمكنها في نهاية المطاف أن تلحق الضرر بالمستهلك. ومهمة المنتج تكمن عندئذ في أنه كي يضمن (يؤمن) للسلعة ميزات طويلة الأمد حسب الإمكانيات لا يجب أن يقلل من مستوى جاذبيتها. فعلى سبيل المثال، أعدت شركة «ريكيت وكوليمان» البريطانية لإنتاج المستحضرات الطبية والكيمياء الحيوية مسحوق غسيل خال من الفوسفات وكان أكثر فعالية من المساحيق الموجودة، أما التناقض الموجود في السلع المفيدة فيمكن حله عن طريق إدخال بعض الميزات عليها لكسب رضا المستهلك، وزيادة جاذبيتها لديه. فعلى سبيل المثال، الدهون التركيبية وبديلات الدهون مثل «ناتوراسويت سيمبلس» و«***P&G*** أولسترا» يمكنها أن ترفع من جاذبية الأغذية قليلة الحريرات والدهون.

أخلاقية التسويق

تشغل مسألة الأخلاق في المعنى الواسع لهذه الكلمة حيزاً كبيراً في جدول أعمال العديد من الشركات في وقتنا الحالي. ولا يمر أسبوع واحد دون أن تتعرض شركة متقدمة ما لانتقادات جراء سلوكها العملي غير الأخلاقي، وليس مهماً إن كانت هذه الشركة «فورد» التي نزعت صور الزنوج من إعلاناتها، أو «شيل أدك» التي بنت محطات التنقيب عن النفط في «برنت سبار» في بحر الشمال، أو حتى شركة ***Mevitie*** التي تستعمل زيت السمك المستخلص من أكباد سمك الحنكليس.

إلا أنه وعلى الرغم من أن الاتهامات في اتباع السلوك اللاأخلاقي غالباً ما تكون بعيدة عن الواقع فإن الشركات التي تتعرض للانتقادات تغامر بفقدان سمعتها. وأما أولئك الذين يطلق عليهم «المتهمون» أو تثبت إدانتهم، فيتوجب عليهم دفع الغرامات. وفقد فرع شركة «لوكاس» الأمريكية (لصنع قطع غيار ولوازم

السيارات) ما يقارب 106 مليون دولار بسبب كتابة معلومات مغلوطة على علبة تغيير السرعة، كما تم تغريم شركة «دايوا بنك» في ذلك الوقت أيضاً بـ340 مليون جنيه إسترليني بسبب إخفائها خسائر بقيمة مليار دولار(18).

إن الفضائح الاجتماعية الكبرى التي تصبح أنباء عالمية النطاق كما حدث في مزارع «أونيون كاربيد» في الهند حيث توفي أكثر من 25 ألف مواطن نتيجة التعامل السيئ مع مسألة تسرب الغازات الكيميائية، تذكر المجتمع بضرورة تقديم طلبات صارمة إلى الشركات كي تتصرف بأخلاقية.

يتعرض رجال الأعمال المدركون إلى العديد من المشاكل بالرغم من أن أفضل مخرج ليس واضحاً دائماً، تخيلوا أنكم تحاولون أن تحصلوا على حجوزات حكومية كبيرة في دولة نامية، والشخص المسؤول عن هذا يعرف تماماً عن الرواتب الحكومية المتدنية التي يحصل عليها الموظفون وكذلك الميزات التي سيحصل عليها أطفاله إذا رغبوا في الدراسة خارج البلاد، وإن تكلفة تحقيق ذلك لهذا الموظف لا تقارن مطلقاً بحجم العقد الذي ستبرمه. وإذا ما سنحت الفرصة لأحد منافسيك، فإنه سرعان ما يدفع النقود له، وأنت هل تتخلى عن هذا المشروع أو تدفع بسرعة لتحقيق ما تصبو إليه؟

يتصرف العديد من رجال الأعمال في مثل هذه الحالات بدقة وحذر شديدين، وعلى هذا المنوال تتصرف الحكومات أيضاً، ففي ألمانيا مثلاً وهي من إحدى الدول الأوروبية التي لا يتم دفع الضرائب فيها على الرشاوي المدفوعة خارج البلاد. وأما في الولايات المتحدة الأمريكية فالحذر واجب، إذ يمكن للموظفين الحكوميين أن يكونوا وراء قضبان السجن إذا قدموا الرشاوى لأحد ما، لكن هذا من الصعب إثباته. وتحتفظ العديد من الشركات الأمريكية على ثلث المستشارين كأشخاص صوريين يأخذون الرشاوى باسم الشركة. وفي البحث عن المقاييس الأخلاقية للتسويق يلجأ المسوقون إلى التفكير التحديثي وإلى الفلاسفة الذين هم أقدم من التسويق ذاته(19).

ونظراً لأنه ليس كل أرباب العمل يتمتعون بمقومات أخلاقية عالية فإنه يتعين على الشركات أن تضع سياسة أخلاقية تعاونية للتسويق. ومثل هذه السياسة تقدم طيفاً واسعاً من التعليمات التي يتوجب الاقتداء بها من قبل كل عضو من أعضاء الشركة، وتشمل تلك التعليمات العلاقات المشتركة مع الموزعين ومعايير الدعاية وخدمة الزبائن وسياسة التسعير وإعداد المنتج والقواعد الأخلاقية العامة. ويحتاج أرباب العمل إلى مجموعة من المبادئ التي تساعدهم في تقييم كل وضع مشابه وفي اتخاذ القرار حول المدى الذي يمكن أن يصلوا إليه، لكن ما هي هذه المبادئ التي يجب أن يقتدي بها أرباب العمل والشركات عند اتخاذ قرارات تتعلق بالمسؤولية الأخلاقية الاجتماعية؟ تكمن إحدى الطرق في أن هذه المشاكل يمكن حلها عن طريق المنافسة الحرة ونظام التشريعات. وحسب هذا الرأي، فإن الشركات وأصحابها لا يحتملون مسألة الأحكام الأخلاقية. والشركات مبدئياً يمكن أن تقوم بكل ما هو غير ممنوع قانونياً.

ولا تُحمّل الطريقة الثانية المسؤولية على النظام، بل على شركات معينة وعلى أصحابها، وهذه الحالة أكثر مسؤولية، إذ تفترض وجود «الضمير الأخلاقي» لدى الشركات، وكل شركة وبالتالي كل مدير مختص بالتسويق فيها، يجب أن تتبنى سلوكاً أخلاقياً اجتماعياً خاصاً بها. وفي ظروف مبدأ التسويق الأخلاقي الاجتماعي يجب على كل رب عمل أن لا يحترم القانون فقط، بل أن يضع معايير قياسية لسلوكه أيضاً، على أن تستند على سلوكه السوي الشخصي وعلى حسه التعاوني آخذاً بعين الاعتبار رفاهية المستهلك الطويلة الأمد. إن مثل هذه الحالة المعدة بشكل جيد والمسؤولية تساعد مدير التسويق على التعامل مع العديد من المشاكل المعقدة الناتجة من التسويق ومن أشكال أخرى للنشاط الإنساني.

اقترحت العديد من المنظمات والاتحادات الصناعية والحرفية قوانين أخلاقية إضافة إلى أن العديد من الشركات تعمل الآن على وضع قوانين أخلاقية خاصة بها. وإن ما يقارب نصف الشركات الأوروبية وأكثر من 90% من 2000 شركة

أمريكية ضخمة وضعت «قواعد أخلاقية للنشاط» خاصة بموظفيها، وبذلت جهوداً كبيرة لوضع قاعدة أخلاقية عامة (المداخلة 4/2). ولدى الشركات أيضاً برامج «التعليم الأخلاقـي» لموظفيهـا تطلعهم فيها على المسائل الأخلاقية الأكثر أهمية وتقدم لهم المسـاعدة في البحـث عـن الـردود الصحيحة(20).

إن القواعـد التـي تكـون كتابيـة لا تضـمن سـلوكاً أخلاقيـاً عاليـاً، فقـانون «برودنيـال كوربوريشين» لشركة التأمين يدعو إلى العمل لخير وصالح المسـاهمين والزبـائن والأفـراد، وجـاء فيه «عند القيام بالعمل يكون هدف (برودنسيال) إدراك وفهـم روح القـوانين وكـذلك حروفـه والمساهمة بشكل كبير في تطوير المجتمع ورفع مستواه والذي نعيش ونمارس نشاطنا فيـه». إن التعليمات كثيرة ومتنوعة لكنها مجردة للغاية لإدارة الأعمال، عندما تتنافر مصالح الشركة بقوة مـع مصـالح موظفيهـا وزبائنهـا أو الـرأي العـام، يجـب أن تحتـوي القـوانين عـلى توضـيحات وتفسيرات تبين للموظفين ما عليهم القيام بـه عنـد حـدوث حـالات ذات مواصـفات خاصـة أو استثنائية، فعلى سبيل المثال، عند عرض الرشوة أو الابتزاز. زد على ذلك إن العقوبات الضروريـة التي تطبق جراء خرق القواعد الأخلاقية تشير إلى أن هذه الـدعوات الأخلاقيـة ليسـت كلـمات جميلة فقط!

يجب عـلى الشركـات أن تقـدم مخططـات تفصـيلية لحـل تلـك المسـائل مثـل تنـازع المصالح والرشاوى وتقديم الهدايا والعلاقات المتبادلة بـين المتنافسـين وحقـوق المسـاهمين أو المدخرين. وعند القيام بكل وظيفة لا بد مـن أخـذ القواعـد الأخلاقيـة بعـين الاعتبـار والتـي تكون معدة خصيصاً لها. فعلى سبيل المثال، كيف يجب أن تتصرف شركة مـا تعمـل في دولـة عربية أو دولة في أمريكا الجنوبية حيث تعتـبر الرشـوة والاتفاقـات خلـف الكـواليس تصرفـاً طبيعياً لإدارة الأعمال؟ ويمكن لبعض الشركات أن تضـع قواعـد صـارمة أكـثر مـن غيرهـا مـن الدول، وهنا يبرز السؤال التالي: هل يتوجب على الشركة أن تخفض مـن معاييرهـا وقواعـدها الأخلاقية من أجل منافسة فعالة في الدول التي تتميز بوجود قواعد أخلاقيـة أقـل مسـتوى؟. وقد قررت بعض الشركات الغربيـة تطبيـق القواعـد الأخلاقيـة المتبعـة عمومـاً، فعـلى سـبيل

المثال، الوثيقة الأخلاقية لشركة «ليفي شتراوس» المنتجة لسراويل الجينز تمنع الرشاوى حتى إذا كانت شرعية وقانونية في أية دولة كانت.

هناك العديد من الثقافات المتنوعة في أوروبا تضع بالفعل قواعد متعددة لسلوك الأفراد والمؤسسات. ففي الاتحاد الأوروبي يتميز كل قطاع من السوق في كل دولة بمزيج من القواعد التجارية المتبعة في مجال العمل وبقوانين إدارة الأعمال وصياغة النظم والقوانين. وكل ما يعتبر مقبولاً في دولة ما، يمكن أن يكون غير قانوني في دولة أخرى(المداخلة 5/2).

ويوشك الاتحاد الأوروبي على صياغة وإعداد قواعد أوروبية عامة للعمل الأخلاقي، لكن هذا اليوم لم يأت بعد(21).

تتطلب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من الشركات الطاعة العمياء، ويجب أن تصبح المفاهيم من عناصر الثقافة التعاونية الشاملة. وإن البرامج الأخلاقية والمناظرات أو المحاضرات المقامة للموظفين تساعد على نشر الأخلاق التعاونية وقواعد السلوك بين الأفراد، وفي هذا الوقت يصبح التعليم الأخلاقي مفيداً لمراقبة وتقييم السلوك العملي والاستفادة من الدروس من قبل الإدارة إن كان عن طريق السياسة او عن طريق السلوك(22).

يحضر المستقبل لمديري أعمال التسويق العديد من التجارب الجديدة والفرص مع الاقتراب من القرن الحادي والعشرين. فالاختراعات التكنولوجية واستخدام الطاقة الشمسية والكومبيوترات الشخصية والتلفزة والأقمار الصناعية وإنجازات الطب الحديث والأشكال المتطورة للنقل والاستجمام والاتصال، كلها ستضمن للتسويق إمكانيات وفرص عملية غير محدودة، إلا أن القوى في المجالات الاقتصادية الاجتماعية والثقافية والطبيعية تضع قيوداً صارمة أكثر على الأجواء التي يمكن أن يمارس فيها التسويق. وأما الشركات القادرة على وضع قيم جديدة وممارسة التسويق الاجتماعي المسؤول فسوف تفتح أمامها الفرص الضخمة الحقيقية.

المداخلة 4/2

البحث عن أخلاق شاملة

في تموز عام *1994* تم إصدار «الوثيقة الأخلاقية الدولية» - سبعة مواد من مبادئ العمل التي تشير إلى ضرورة اعتبار القيم الأخلاقية في اتخاذ القرارات العملية. وكان على الوثيقة أن تصبح الأولى من نوعها لجذب دعم الأوساط المؤثرة في أوروبا، واليابان والولايات المتحدة. وقد وقع هذه الوثيقة «ريوزوبارو كاكو» رئيس شركة «كانون» اليابانية و«جون شارلتون» مدير بك «شيز مانهاتن» في نيويورك ومديرون من ذوي المناصب العليا من مدينة مينابوليس وسانت بول التوءمتين.

وفي عام *1968* أسس «فريدريك فيليبس» الذي كان عندئذ رئيس شركة فيليبس الهولندية الإلكترونية العملاقة و«أوليفييه جيسكار ديستان» نائب رئيس مدرسة الأعمال في فرنسا، ما يعرف الآن بـ«***CRT***» (الدائرة المستديرة) في محاولة منهما لإيقاف التدهور في العلاقات المتبادلة مع اليابان. وقد اهتما بتطوير العلاقات الاقتصادية التنافسية والاجتماعية المتبادلة بين الدول الأعضاء وبمسؤوليتها الاجتماعية أمام دول العالم الأخرى».

وهذه المبادئ هي عبارة عن عرض مختصر للمقاييس الأساسية، «للقواعد العالمية العامة التي تنص على أنه يمكن تقييم سلوك رجال الأعمال»، وبعبارة أخرى هي عبارة عن مقياس فريد من نوعه يمكنه مساعدة الشركات في إعداد وثائقها الخاصة بها. ويسعى واضعو هذه الوثيقة إلى «بدء عملية البحث عن قيم عامة وإظهار القيم المتنوعة وعلى أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها إعداد مبادئ عامة لإدارة الأعمال الملائمة والمدعومة من قبل الجميع».

إن مبادئ ***CRT*** ترفع من مستوى مسؤولية المؤسسات فيما يتعلق بالأصناف المتنوعة من الأشخاص المهتمين (على سبيل المثال الزبائن والموظفين والمساهمين) وبالدول التي يمارسون فيها أعمالهم. ويتوقع الباعة

والمنافسون من أن رجال الأعمال سينفذون التزاماتهم». ويجب أن يكون سلوك العمل قائماً على الثقة، وفي الوقت نفسه يجب أن تحترم القوانين والقواعد الوطنية والدولية وتتطلب تلك المبادئ أيضاً من الشركات ممارسة «عمل تجاري متقدم وعادل» و«حماية، وإن أمكن، تحسين البيئة» و«تفادي إجراء العمليات الممنوعة». من المحتمل أن تكون المبادئ مأخوذة من عادتين أخلاقيتين: الفلسفة اليابانية «كيوسيو» التي تدعو إلى «الحياة العامة والعمل لصالح خير الإنسانية، والتي تنادي أو تعلن القيمة النهائية والمستقلة لكل شخص بغض النظر عن أية أسباب أو حتى إرادات الأغلبية. وأشار نيفيل كوبر مؤسس المعهد البريطاني للأخلاق العملية، أنه في البداية لم تعرف ***CRT*** إن كان ممكناً وضع ثلاثة طرق في مقام واحد. فالأمريكيون يضعون مصالح الشركة في منزلة أعلى من المسؤولية الحكومية على النشاط الاجتماعي، ويعتقد اليابانيون أن المصالح الجماعية هي الأكثر أهمية، وفي أوروبا هناك تقاليد تقوية لاحترام الحقوق الفردية. وعلى الرغم من أن توقع حدوث الاتحاد بين التيارات الثقافية المختلفة قد يبدو أمراً مثالياً، فإن كوبر يصرح أن محاولات التطبيق العملي للمواد الأساسية للمبادئ أشارت إلى أن تحقيق التفاهم المتبادل في هذا الأمر هو في الواقع أمراً ممكناً.

إن مسائل الأخلاقية العامة تناقش الآن أكثر مما كانت تناقش فيه منذ عشر سنوات، إلا أن المشككين يقولون إن وثيقة الأخلاق لا تجعل من سلوك رجل الأعمال أو الموظفين سلوكاً أخلاقياً. لكن، ومن جهة أخرى، يثق أنصار هذه الأفكار في أن البداية جيدة، لكن هذا ما هو إلا مجرد أداة، كالمطرقة التي لا يمكن بناء بيت بواسطتها فقط. وسوف تصل الشركات في يوم ما إلى اتفاق بخصوص ذلك.

المصادر:

Tim Dickson, "The search for universal ethics", Financial Times (22 July 1994), P.11.

مبادئ العلاقات المتبادلة بين المجتمع والتسويق

أخيراً، سنعرض عليكم سبعة مبادئ يمكن وضعها في أساس صياغة العلاقات المتبادلة بين المجتمع والتسويق. وهذه المبادئ هي بمثابة مبادئ أساسية لنظرية التسويق العصري وممارسته على أرض الواقع.

مبدأ حرية المستهلك والمنتج

إن القرارات المتعلقة بالتسويق يجب أن تتخذ من قبل المستهلكين والمنتجين في ظروف الحرية النسبية قدر الإمكان. إن حرية التسويق مهمة إذا كان النظام التسويقي يدعو إلى ضمان المقاييس الحياتية العليا. وإن احتياجات الناس تقوم أساساً على تصوراتهم الشخصية وليس على أساس التصورات المفروضة عليهم من الخارج. وبهذا الشكل سيحقق المنتج نجاحاً أكبر بكثير إذا كانت منتجاته تتطابق مع رغبات المستهلكين. وإن حرية المنتج والمستهلك هي بمثابة حجر الرحى لنظام التسويق، لكن لممارسة هذه الحرية ولتفادي الوقوع في نزاعات محتملة لابد من مراعاة بعض المبادئ الأخرى.

مبدأ الحد من الخسائر المحتملة

بقدر ما هو ممكن يجب أن تكون العلاقات المتبادلة ما بين المستهلكين والمنتجين بمثابة عملهم الشخصي، ويحد النظام السياسي من حرية المنتجين والمستهلكين لتفادي مثل هذه العلاقات فقط والتي يمكن أن تلحق الأذى أو تشكل خطر إلحاق الخسائر بالمنتجين والمستهلكين أو بجهة ثالثة. والخسائر التي تكون نتيجة صفقة بين المنتجين والمستهلكين - حجة واسعة الانتشار للتدخل من قبل الدولة. والمسألة الأساسية في هذه الحالة تكمن فيما إذا كانت الخسائر الحقيقية أو المحتملة كافية لتبرير ذلك التدخل.

مبدأ تلبية الاحتياجات الأساسية

يجب أن يتم استعمال نظام التسويق لتلبية متطلبات المستهلكين الأغنياء والفقراء

معاً. وفي ظروف العمل الاقتصادي الحر يقوم المصنعون بإنتاج السلع لمن يريد ويستطيع شراءها. ويستطيع أشخاص معنيون من ذوي القدرات الشرائية المتدنية أن يعانوا من عدم كفاية السلع والخدمات الضرورية لهم مما ينعكس على حالتهم الفيزيائية والنفسية، ويجب على أعضاء السوق، من دون أن يرفضوا تطبيق مبدأ حرية المنتج والمستهلك، دعم الأعمال أو النشاطات الاقتصادية والسياسية الهادفة إلى حل هذه المسألة. وبعبارة أخرى ينبغي السعي إلى تلبية الاحتياجات الأساسية لكل الناس، وهؤلاء عليهم إلى حد ما المشاركة في وضع المعايير من قبل هذا النظام(23).

مبدأ الفعالية الاقتصادية

يسعى نظام التسويق إلى طرح السلع والخدمات بفعالية، وإن المستوى الذي يمكن أن تكون فيه حاجات ومتطلبات المجتمع مشبعة، يرتبط بفعالية استخدام الموارد المقيدة لهذا المجتمع. ولرفع فعالية النشاط التسويقي لابد من خلق بيئة منافسة ودعمها. وتعطي السوق المفتوحة فرصة وجود المنافسة والحركة الحرة للبضائع وحرية إيصال المعلومات وظهور المشترين العارفين المطلعين وهذا الأمر يجعل من السوق فعالة أكثر. وإذا أراد المنافسون تحقيق الأرباح، فإن عليهم مراقبة نفقاتهم باهتمام أثناء إعداد البرامج الإنتاجية والتسويقية والتسعيرية الهادفة إلى تلبية احتياجات المستهلكين. يلبي المستهلكون حاجاتهم بشكل كامل عند مقارنة المعلومات عن المصنوعات المتنوعة المتنافسة وأسعارها ونوعيتها، وعند اختيارهم المناسب لهذه السلعة أو تلك. إن وجود المنافسة الدائمة وكذلك المشترين المطلعين بشكل جيد يدعم الجودة العالية للسلع وكذلك الأسعار المنخفضة نسبياً. لكن الأهم من هذا، أن المنافسة تبين الأنواع الأفضل للمنتجات والخدمات. والمنتجون الذين يسعون لطرح قيمة أكبر لسلعهم ينتظرهم النجاح والتطور بالتأكيد.

مبدأ الابتكار

إن نظام التسويق يحفز التجديد الحقيقي الذي يؤمن كلفة منخفضة للإنتاج والترويج وإعداد المصنوعات الجديدة التي ترد على الاستفسارات المتغيرة

للمستهلكين. وفي كثير من الأحيان يكون التجديد بمثابة تقليد للمنتجات الأخرى أو لماركات مشهورة جداً مع وجود اختلاف بسيط لتحفيز الترويج. وأحياناً نجد ما يقارب عشر سلع متشابهة مع بعضها البعض مع أنها من إنتاج شركات مختلفة، لكن النظام التسويقي الفعال يحفز ويدفع إلى وجود التجديد والابتكار في العمل والتحديث المستمر للتشكيلة المتنوعة وذلك لتلبية احتياجات المستهلكين من مختلف قطاعات السوق.

مبدأ تعليم وإعلام المستهلك

لا يبخل النظام التسويقي الفعال بصرف النفقات المتعلقة بتعليم وإعلام المستهلكين مما يتيح تلبية الاحتياجات ويرفع من رفاهية المستهلكين في الآفاق الطويلة الأمد. إن ضرورة مثل هذه النفقات تنبع من مبدأ الفعالية الاقتصادية لاسيما في تلك الحالات التي تقود فيها الأشكال المتنوعة للمنتجات المستهلك إلى الوقوع في حيرة من أمره بعددها وبإعلاناتها العالية المستوى. وفي أحسن الأحوال يجب على الشركات أن تقدم المعلومات الوافية عن منتجاتها، وتتمتع جماعات المستهلكين والهيئات الحكومية، من جهتها، بالحق بإعطاء معلوماتها وتقييماتها. وعليهم السعي إلى الوصول إلى وسائل الإعلام الواسعة الانتشار لإعطاء آرائهم حول استخدام السلع والخدمات إذا لم يتصرف رجال الأعمال أو المستهلكون بمسؤولية.

مبدأ حماية المستهلك

لا يمكن لمستوى تعليم المستهلك وإطلاعه أن يقوما تماماً بحماية المستهلك، وعلى نظام التسويق كذلك أن يأخذ على عاتقه مسؤولية حماية المستهلك. فالمنتجات العصرية معقدة لدرجة أن المستهلكين العارفين لا يستطيعون إعطاء تقييم مناسب لها. ولا يعرف المستهلك فيما إذا كان الهاتف النقال يسبب أمراض سرطانية أم لا، وهل هناك عيوب محددة في هذه السيارة أو تلك مما يجعلها خطراً على حياته، وهل يسبب الدواء الجديد أضراراً جانبية أم لا. ويجب على الجهات الحكومية المختصة أن تقيم مستوى صلاحية كل المنتجات الغذائية والأدوية وألعاب الأطفال والأجهزة

الكهربائية المنزلية والسيارات والسكن وبالمقابل ينبغي الوصول إلى النزاهة والاحتراف في مجال تقديم الخدمات، فعلى سبيل المثال، في الأداء المصرفي وشركات التأمين والأطباء ورجال الشرطة.

المستهلكون يستطيعون شراء السلع لكنهم لا يتصورون بالفعل عواقبها على البيئة لذا تشمل حماية المستهلك نشاط الشركات الإنتاجي والتسويقي والذي يمكن أن يلحق الضرر بالبيئة. وأخيراً إن نظام حماية المستهلك تحول دون محاولات التضليل والغش على المستهلك ودون ممارسة فرض عمليات الشراء عليه ولاسيما عندما يشعر بنفسه ضعيفاً أمامها.

إن هذه المبادئ السبعة تقوم على فرضية أن هدف التسويق لا يكمن في تحقيق حد أقصى من الأرباح أو في الاستهلاك العام أو اختيار المستهلك فقط، بل في رفع مستوى المعيشة إلى حد أقصى. إن مستوى المعيشة (نوعية الحياة) تعني تلبية الاحتياجات الأساسية وإمكانية الوصول إلى شراء المنتجات الجيدة والحصول على الرضا من البيئة الثقافية والطبيعية. وفي ظروف الإدارة المناسبة يتيح نظام التسويق خلق ودعم مستوى عالٍ جداً للمعيشة في كل دول العالم. وبهذا الشكل، إن النتيجة الأساسية لتطبيق الفلسفة التسويقية على أرض الواقع يمكن اعتبارها النشاط البناء غير المدمر مطلقا. وبالتالي، فإن التسويق المسؤول ما زال نافذاً.

الخلاصة

يجب على نظام التسويق أن يتنبأ مسبقاً ويعمل على خدمة وتلبية احتياجات المستهلكين برفع مستوى معيشتهم. وبالقيام بمهمة تلبية هذه الاحتياجات يستطيع المسوقون القيام بنشاطات ليس من الضرورة أن تجلب الفائدة للجميع أو أن تعجبهم. ولا يجب أن ينسى المسوقون اتجاهات النقد الأساسية للتسويق. إن تأثير التسويق على رفاهية مستهلك معين يتعرض للنقد بسبب الأسعار المرتفعة ومحاولات غش المستهلك وإرغامه على الشراء وبيعه منتجات خطرة وغير مجربة وتبطل

صلاحيتها بسرعة وتقديم الخدمة السيئة للمستهلكين الفقراء. وأما تأثير التسويق على المجتمع فيتعرض للنقد أيضاً جراء خلق احتياجات اصطناعية ذات مواصفات مادية مفرطة. وإيجاد حصة غير هامة من السلع الاجتماعية وتلوث البيئة الثقافية ووجود السلطة السياسية الزائدة عن حدها. ويوجه النقاد اتهاماتهم أيضاً لتأثير التسويق على رجال أعمال آخرين جراء إلحاق الخسائر بالمنافسين لهم وتخفيض مستوى المنافسة عن طريق «ابتلاعهم» أحياناً. ووضع الحواجز أمام دخولهم إلى الأسواق والأساليب غير النزيهة للمنافسة في مجال التسويق.

إن المشاكل الناجمة عن نظام التسويق تستدعي أعمال محددة من المواطنين والمجتمع عموماً، تهدف إلى تنظيم التسويق. وجمعيات حماية المستهلك هي حركة اجتماعية منظمة تهدف إلى تعزيز حقوق وإمكانيات وفرص المستهلكين في علاقاتهم مع الباعة. إن المنتجين البعيدي النظر نظروا إلى هذا الأمر على أنه فرصة لهم لتخديم المستهلك بشكل أفضل برفع مستوى تعليمهم وثقافتهم واطلاعاتهم وحمايتهم.

وجمعيات حماية البيئة - هي حركة اجتماعية منظمة تحاول التقليل من الخسائر الناتجة عن النظام التسويقي للبيئة ومستوى المعيشة. ويدعو أنصار حماية البيئة إلى الحد من رغبات المستهلكين إذا كانت تلبيتها تكلف الكثير وتضر بالبيئة. ونتيجة لأعمال ونشاطات المواطنين تم إقرار العديد من القوانين لحماية المستهلك في مجال سلامة المنتجات، والتي تتطلب معلومات صحيحة تكتب على العبوات ومعلومات دعائية حقيقية أيضاً.

لقد عارضت معظم الشركات في البداية هذه الحركات الاجتماعية والقوانين، إلا أن العديد منها تعترف الآن بضرورة رفع مستوى تعليم وإعلام وحماية المستهلكين وتتقيد بعض الشركات في نشاطها بفلسفة التسويق المتنور القائم على مبادئ التوجه نحو المستهلك والابتكار ورفع الأهمية المادية للسلع وإدراك المهمة الاجتماعية والتسويق الاجتماعي المسؤول. وقد ازداد استعداد الشركات للعمل وفق سلوكية التسويق الأخلاقية. على الرغم من وجود مشاكل عديدة تتعلق بالتسويق

والمسـؤولية الاجتماعيـة، يجـب عـلى الشركـات أن تتبـع وتطبـق المبـادئ السـبعة في العلاقـات المتبادلة للمجتمع والتسويق: حرية المستهلكين والمنتجين، والحد من الخسائر المحتملـة وتلبيـة الاحتياجات الأساسية والفعالية الاقتصادية والابتكار وتعليم وإعلام المستهلك وحمايته.

المفاهيم الأساسية

- السلع المرغوبة
- الاستهلاك الأخلاقي المخطط له مسبقاً.
- جمعيات حماية البيئة.
- التسويق المبتكر.
- جمعيات حماية المستهلك.
- التسويق الموجه نحو المستهلك.
- التسويق المدرك لمهمته الاجتماعية.
- السلع غير الكاملة.
- التسويق المتنور.
- السلع المفيدة.
- التسويق الاجتماعي المسؤول.
- السلع التي تجلب الرضا.

قضايا للمناقشة

1- لنستعرض المثال التالي: الولادة العظيمة لأعـمال الأفـلام المتحركـة والتـي بـدأت بإنتـاج «*The Little Mermaid*» (روسالاتشكا) عام 1989، ووصلت الذروة بإنتـاج فـيلم «*Lion King*» «الملك الأسد» عام 1994 حيث حقق عرض هذا الفيلم في العالم كله 770 مليون دولار. ومنذ ذلـك الوقت فإن كل مشروع جديد حقق نجاحاً أقل. ويؤكد المحللـون أن هـذا سـببه يعـود إلى سياسـة الإرغام على الشراء التي فرضتها شركة «ديزني». ووقع الأهالي في كمين تم التحضير له تماماً إذ بعـد

عرض كل فيلم كان عليهم شراء الكنزات وشرائط الفيديو والألعاب وغيرها من الـدعايات التـي تضم صوراً لأبطال الفيلم. وقد اشتكى الأهالي بقولهم: «عندما نخرج من مشاهدة الفيلم سرعان ما تحاصرنا منتجات ديزني في كل مكان». هل تتصرف شركة ديزني بشكل صحيح بإنتاجهـا تلـك السلع لتحقيق الأرباح الضخمة من عرض أفلامها؟ ناقشوا هذا الوضع.

2- هل يضع التسويق حدوداً وقيوداً للدخول إلى سوق معينـة أم أنـه يزيلهـا؟ اشرحـوا كيف يستطيع منتج صغير لأدوات المطبخ أن يستفيد من الدعاية لمواجهة المنافسـين متصـدري السوق الذين يشغلون نسبة كبيرة من السوق.

3- لا بد من الإشارة إلى أن القوانين فعالة أكثر من الأعمال والنشاطات الطوعية الهادفة إلى حماية البيئة، إذا كنتم تشغلون منصب مدير التسويق في شركة كيميائية ماذا كنتم تفضلون الاسترشاد به: القـوانين الحكوميـة التـي تضـع حـدوداً لمسـألة تلـوث الهـواء والمـاء، أم القواعـد الطوعية المسؤولة؟

4- تضع مسائل الأخلاق مهـمات خاصـة أمـام المنتجـين الـدوليين، فعـلى سـبيل المثـال، الاختلافات الجوهرية في قواعـد الأخـلاق المطبقـة في دول عديـدة. هـل يتوجـب عـلى الشركـة تكييف قواعدها الأخلاقية لممارسـة نشـاط فعـال في دول تختلـف فيهـا جـذرياً تلـك القواعـد؟ (الرشاوى واستغلال عمل الأطفال التمييـز الفاضـح للنسـاء وممـثلي الأقليـات القوميـة، نمـاذج جديدة لاختلافات القيم/ القواعد في الدول/ الثقافات في كل أرجاء العالم. ويمكن الاستفادة منها في مناقشاتكم).

5- قارنوا بين نظرية التسويق ونظرية التسويق الاجتماعي الأخلاقي. هل يتوجـب عـلى رجال الأعمال حسب رأيكم التمسك بنظرية التسويق الاجتماعي الأخلاقي؟

6- إذا كان بمقدوركم تغيير نظام التسويق، ما هي التحسينات التي تـدخلونها إلى هـذا النظام؟ وما هي التحسينات التي يمكن أن تدخلونها كمستهلك أو كمشارك في السوق؟

تثبيت المعلومات

إن تغيير آراء المستهلكين لاسيما ظهور وتطوير جمعيات حماية المستهلك والبيئة قد أدى إلى تعزيز نظرية التسويق الاجتماعي الأخلاقي وتوسيع ذلك التسويق الذي يبدو مفيداً، من الخارج، للمجتمع، لكنه في الحقيقة يكون ميالاً إلى الاحتيال أكثر.

أوردوا ثلاثة نماذج للحملات التسويقية التي كما تبدو لكم، تكون اجتماعية في جوهرها، وإذا كان ممكناً، أعطوا نماذج للدعاية أو التعبئة التي يمكن أن تفيد في دعم هذه الحملات.

أعطوا ثلاثة نماذج للاحتيال أو التقليد، وحددوا قدر الإمكان ما هي الحملات التي تحمل طابعاً اجتماعياً، والحملات التي تمارس التقليد والتزييف.

المصادر

1. *"The return of smoke-free cigarette", The Economist (26 October 1996), p. 111; David Brierley, "A woman's place is in the pub, smoking", The European (20-26 June 1996), p.29; Rechard Tomkins, "Addiction or taste in battle for smoker's allegiance", Financial Times (23 June 1994), p.6; "The race is on to sue America's tobacco giants", The Economist (25 February 1995), p.7; "Tobacco adverts", The Economist (5 February 1994), p. 33-34.; David Short, "Winners and losers in the tobacco advertising war", The European (24-30 June 1994), p. 25; Stephanie Bentley, "Stubbing out advertising", Marketing Week (5 January 1996), p.18-21; "Chewing up tobacco", The Economist (20 September 1997), p.106.*

2. *Steven H. Star, "Marketing and its discontents", Harvard Business Review (November-December 1989), p.148-154.*

3. *Theodore Levitt, "The Morality (?) of Advertising", Harvard Business Review (July-August 1970), p.84-92.*

4. *"ITC unveils new rules of food, drugs", Marketing Week (3 February 1995), p.9.*

5. *"When quality control breaks down", The European (6-12 November 1997), p.29.; N. Craig Smith Robert J. Tomas and John A. Quelch, "A strategic approach to managing product recalls", Harvard Business Review (September- October 1996), p.102-112.*

6. *Stephanie Theobold, " The art of wearing trainers", The European (21 August 1997), p.50.*

7. *Anne B. Fisher, "A Brewing Revolt Against the Rich", Fortune (December 17, 1990), p.89-94; Norval D. Glenn, "What does family mean?", American Demographics (june 1992), p.30-37.*

8. *"America's new kind of Europe's roads", The Economist (9 March 1991), p. 79-81; Kieren Cooke, "Suharto family a driving force at Lamborghini", Financial Times (11 February 1994), p.28.*

9. *Peter Doyle, Marketing management and strategy, 1st edn (New York: Prentice Hall, 1994), p.148.*

10. *Paul N. Bloom and Stephen A. Greyser, "The maturing of consumerism", Harvard Business Review (November-December 1981), p.130-139; Robert J. Samualson, "The Aging of Ralph Nader", Newsweek (December 16,1985), p.57; Douglas A. Harbrecht, "The Second coming of Ralph Nader", Business Week (March 6,1989), p.28.*

11. *Michael Lindemann, "Green light begins to flash for recyclable cars in Germany", Financial Times (3 August 1994), p.2.*

12. *INRA, Europeans and the environment in 1992, report produced for the Commission of the European Communities Directorate General XVII: Energy (Brussels, 1992); R. Schuster, Environmentally Oriented Consumer Behavior in Europe (Hamburg: Kovac, 1992); R. Worcester,*

Public and Elite Attitudes to Environmental Issues (London: MORI, 1993); "A survey of the global environment", The Economist (30 May, 1992); Paul Abrahams, "Chemicals and the environment", Financial Times (18 June 1993); Ian Hamilton Fazey, "Paints and the environment", Financial Times (8 April 1994); S. Noble Robinson, Ralph Earle III, and Ronald McLean, "Transnational Corporations and Global Environmental Policy", Przm, (Cambridge, MA: Arthur D. Little Inc.; First Quarter, 1994), p.51-63.

13. *Rovinson et al., "Transnational corporations and global environmental policy", op. Cit., p.56.*

14. *Dorothy Machenzie, "Greener that thou", Marketing Business (April 1992), p. 10-13; Roland Rowell and Jane Hancock, "Legal make-up", Marketing Business (December 1989), p.18-19: W. Hopfenbeck, The Green Management Revolution (New York: Prentice Hall, 1992); K. Peattle, Green Marketing (London: Pitman, 1992).*

15. *"Richardson Sheffield, a very British success", The Economist (4 March 1989), p.86.*

16. *Nathan Yates, "Now recycle your room", The European Magazine (24-30 April 1997), p.13.*

17. *Alan Mitchell, "Changing channels", Marketing Business (February 1995), p.10-13.*

18. *Alexander Jarrett, "Doing the right thing", Marketing Business (August 1996), p.12-16; Sam King, "Bidders flot ideas for Brent Spar's Future", The European, (22 August 1996), p.5.*

19. *"Who will listen to Mr. Clean?", The Economist (2 August 1997), p.58.*

20. *"Good takes on greed", The Economist (17 February 1990), p.87-89.*

21. *Susan Norgan, Marketing management: A European perspective (Wokinghan, Berks: Addison-Wesley, 1994), p.49.*

22. *"Ethics as a Practical Matter", David R. Whitman, Whirlpool Corporation, as reprinted in Ricky E. Griffin and Ronald J. Ebert, Business (Eglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), p.578-579. D. Hunt, Van R. Wood and Lawrence B. Chonko,* "*Corporate ethical values and organizational commitment in marketing*"*, Journalf of Marketing (July 1989), p. 79-90.*

مواقف للتحليل

متهمة من جديد *Nestle*

«... في الشهور الأولى من حياة الطفل سيكون حليب الأم دائماً الغذاء الطبيعي، وعلى كل أم أن تسعى لأن يحصل طفلها عليه».

هنري نستله، 1869.

في تموز 1994 ضبط موظفو مقر شركة نستله البريطانية أعصابهم لمواجهة الهجوم المتكرر من قبل الرأي العام. فقد أرادت الكنيسة والعاملين فيها سحب 1.10 مليون جنيه إسترليني كانوا قد وظفوها في شركة نستله، كما أعلنت الكنيسة لأول مرة الحظر على شراء نسكافه عام 1991 كاحتجاج على استخدام مواد بديلة لحليب الأم في دول العالم الثالث. وأشارت نستله فيما بعد أن حجم مبيعات منتجاتها ارتفع بالرغم من أن العديد من الأشخاص قد أعلن توقفه عن استهلاك هذه الماركة من القهوة. وكان هذا الاحتجاج في عام 1994 من أحد الاحتجاجات التي صادفتها نستله خلال العشرين عاماً الماضية.

إن نستله هي من أكبر الشركات العالمية المنتجة للمواد الغذائية بحجم مبيعات سنوية تبلغ حوالي 57.5 مليار فرنك سويسري، وتنتج الشركة سلعها في 494 معملاً تعمل في 69 دولة في العالم. والعديد من منتجات هذه الشركة مشهورة جداً في العالم مثل نستله ونسكويك ونسكافه وغروس وغيرها. منذ أكثر من مائة عام اخترع هنري نستله طعاماً صناعياً للأطفال «لإنقاذ حياة الأطفال» ومنذ ذلك الوقت تنتج هذه الشركة هذا الغذاء. بعد ذلك وفي نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات جلبت نستله

نيران النقد عليها من قبل الأخصائيين في الصحة والذين اتهموها في أن أعمالها هذه قد أرغمت العديد من الأمهات في العالم الثالث برفض إطعام أولادهن من حليب صدورهن وكن يفضلن ما تنتجه نستله. وفي عام 1974 أصدرت الجمعية الخيرية البريطانية «***War On Want***» وثيقة أطلق عليها اسم «قاتلة الأطفال» والتي اتهمت فيها الشركة بتقديم «نصائح سيئة»، وبعد توجيه هذه الاتهامات إلى الشركة أصبح الرأي العام يناقش هذه المسألة بحدة. ورفعت نستله دعاوى قضائية على الناشطين الذين اتهموها بسبب الكذب والتزوير. واستمرت الدعاوى سنتين استحوذت فيها على اهتمام وسائل الإعلام. وقد صرح موظف شركة نستله: «لقد ربحنا هذه الدعاوى القضائية لكن هذا كان بمثابة كارثة في علاقتنا مع الرأي العام».

في عام 1977 أعلنت جماعتان أمريكيتان في حماية المصالح الاجتماعية وهما: «المركز الدولي للمسؤولية التعاونية» و«إنفاكت»- جمعية حماية الأطفال، أعلنتا الحصار الشامل على نستله. واستمرت الشركة في عملها نظراً لأن العديد من المنظمات لم تدعم هذا الحصار. وأعلنت الكنيسة الأمريكية أن الناشطين مذنبون في التضليل الإعلامي. وانتهى هذا الحصار عام 1984 عندما خضعت الشركة لمتطلبات وثيقة بيع المنتجات الصناعية الغذائية للأطفال التي اتخذت من قبل منظمة الصحة العالمية. ومنذ ذلك الوقت عاودت الكنيسة والجامعات والحكومات المحلية وغيرها من المنظمات والجمعيات نشاطها من وقت لآخر للوقوف في وجه الشركة وإعلان الحصار عليها من جديد.

في عام 1991 كانت التهمة الأساسية للشركة هي استخدام الأساليب المهذبة للترويج لمنتجاتها في السوق التي تسعى لإقناع مئات الآلاف من الأمهات الفقيرات في أن التغذية الاصطناعية أفضل لأولادهن. والاستياء الخاص أثاره انتشار غذاء الأطفال في دور الولادة وفي مشافي الدول النامية مجاناً وبأسعار منخفضة. وكانت تغذية الأطفال الصناعية تخرق تكنولوجيا التحضير. ولم يملك المستهلكون أو لم يرغبوا في التقيد بالقواعد الطبيعية الصحية بسبب ظروف الحياة السيئة والعادات المحلية الخاصة (فقد كانوا يستخدمون الزجاجات القذرة المخصصة لإطعام الأطفال

إضافة إلى تلوث المياه وعدم تعقيمها). زد على ذلك أن مستوى دخل العديد من العائلات لم يسمح لها بشراء الغذاء بكميات كافية. وكشف المتظاهرون النقاب عن بعض الأساليب المستخدمة في الشركة:

البروشورات الإعلانية التي تنفي ميزات التغذية بحليب الأم.

تقديم الهدايا والعينات المجانية التي ترغم الأمهات على إطعام أطفالهن بالغذاء الاصطناعي.

وتحظر وثيقة منظمة الصحة العالمية أي نشاط لترويج تلك السلع في السوق وتطالب الشركات بأن تنشط بصدق. كما تمنع الوثيقة إعلانات الشركات عن منتجاتها والاتصال المباشر مع المستهلكين. والاتصال مع الأطباء مثلاً يتم إذا كان النقابيون فقط هم المبادرين إلى ذلك. ولا تسمح الوثيقة كذلك بأي نشاط تسويقي عملياً. إلا أنها تشمل بعض التوصيات وهي تصبح إلزامية إذا اتخذت حكومة دولة ما الوثيقة الوطنية المناسبة.

وتسمح منظمة الصحة العالمية بانتشار غذاء الأطفال مجاناً أو بأسعار منخفضة للأمهات اللواتي لا يستطعن إطعام أطفالهن من حليبهن الطبيعي. إلا أنه ونتيجة للأعمال الواسعة النطاق من قبل الرأي العام بدأت المنظمة الدولية لتصنيع غذاء الأطفال ***IFM***، التعاون مع منظمة الصحة العالمية واليونيسيف بهدف إبرام اتفاقية ثنائية مع العديد من الدول حول وقف انتشار وتوزيع أغذية الأطفال مجاناً أو بأسعار متدنية. وحتى نهاية عام 1994 امتنعت دولة نامية واحدة فقط عن توقيع هذه المعاهدة.

لدى شركة نستله نفسها نظريتها الخاصة لطرح منتجاتها بأسعار متدنية للدول النامية.

- إذا وقعت تلك الدول المعاهدة فإنها تلتزم بموادها.
- وإذا لم توقع هذه الدولة المعاهدة فإن نستله تتعاون مع منظمات أخرى وتتخذ إجراءات حثيثة لإبرام هذه المعاهدة مع الدولة.

- إذا كانت بعض الشركات تخرق مواد المعاهدة فإن نستله ستعمل مع ***IIFM*** والحكومة لوقف هذه الخروقات.
- تتخذ نستله إجراءات عقابية ضد أي موظف لديها أو أي موزع يمكن أن لا يتقيد بنظرية وقواعد الشركة.

مازالت نستله تبيع أغذية الأطفال وتنشر اسمها على كل موادها الغذائية. وهذا ما يميز الشركة عن غيرها من المنتجين الذين يستخدمون أسماء كاذبة. ومن الصعب القول آخذين بعين الاعتبار المشاكل المتكررة للشركة مع الرأي العام، لماذا لا تتخذ الشركة إجراءات حاسمة لوقف التوزيع المجاني. وإذا كانت سوق أغذية الأطفال في العالم الثالث صغيرة مقارنة مع مصالح نستله في كل العالم؟ إن قسماً من الرد يكمن في رغبة هنري نستله «إنقاذ حياة الأطفال». وتشير توجيهات اللجنة الأوروبية فيما يتعلق بأغذية الأطفال إلى أن أغذية الأطفال تعتبر من تلك الأنواع الغذائية التي تلبي -متطلبات وجود خواص غذائية مخصصة للأطفال في الأشهر الأربعة - الستة من حياتهم فقط».

العديد من الأمهات في الدول ذات التعامل التقليدي تجاه تغذية الأطفال يستخدمون أي شيء باستثناء حليب الأم. إلا أن كينيا لعلها النموذج الوحيد لما يحدث عندما تضيف الأمهات إلى حليب الأم ما يلي:

33% يستخدمن الغذاء المحلي المحضر من الذرة.

33% يستخدم حليب البقر.

28% يستخدمن المياه.

14% يستخدم الغلوكوز.

11% يستخدمن الحليب المجفف وبعض الأنواع فقط صالحة لتغذية الأطفال.

3% يستخدمن الشاي.

إن إحصائيات هذه الدراسة تعبر عن المشاكل الرئيسية الناتجة عن تراجع نستله، ونقلت بعض الشركات صلاحية توزيع الإنتاج إلى مؤسسات خاصة للأطفال،

لكن توزيعها وسط الأمهات ما زال في حالة ضعف شديد. وفي النتيجة اثنان من الأطفال الخُدَّج الذين تمت تغذيتهم بالحليب الطبيعي لم يعيشا، وأغلب المشافي «لم تكن لديها الوسائل المادية اللازمة لشراء الأغذية الاصطناعية لتغذية الأطفال اللقطاء أو من دون أمهات أو أمهاتهم مرضى».

الأسئلة

1. هل كان تسويق أغذية الأطفال من شركة نستله وغيرها من أعضاء ***IFM*** «غير نزيه أو غير أخلاقي»؟
2. هل صحيح أن القواعد الأخلاقية يجب أن تتناسب مع متطلبات منظمة الصحة العالمية واليونيسيف وأن الشركات مرغمة على التعاون مع هذه المنظمات؟
3. قامت شركة نستله بتصرفات استفزت الناشطين ضدها؟ وهل يعتبر تركيز الانتباه على نستله غير عادل وخطر؟ ما معنى أن تستمر نستله في بيع أغذية الأطفال بالرغم من الاحتجاجات ضدها؟
4. هل حصلت نسته على منافع من المجابهة المباشرة مع الناشطين ضدها حتى لو انتهت الدعوة القضائية بانتصارها؟ وهل يتوجب على الشركات أن تجابه دائماً الناشطين ضدها؟ وما هي أشكال النشاط الأخرى التي تستطيع الشركة القيام بها؟ هل يتوجب على الشركات أن تتخلف عن الأسواق المراقبة بسبب نشاطات جماعات الضغط القانونية وغير القانونية؟
5. تعتبر وثيقة منظمة الصحة العالمية بمثابة توصيات للحكومات. هل يتوجب على نستله تنظيم نشاطها حسب التشريعات الوطنية في تلك الدول أم عليها أن تتبع توصيات منظمة الصحة العالمية في هذه الدولة؟ هل يتوجب على المنظمات الدولية التي تضع قواعد دولية مثل

منظمـة الصـحة العالميـة واليونيسـيف جعـل هـذه القواعـد ممكنـة الوصـول لإدراكها في كل مكان وطلب ذلك من الحكومات الوطنية؟

6. كيف كان على نستله الرد على تهديـدات الكنيسـة عـام 1994؟ حيـث أعلنـت نستله عن زيادة حجم مبيعاتها بعد الحصار المفروض على نسكافه عـام 1991، وهل يمكن تفادي هذه المشكلة بالفعل؟

المصادر:

"A boycott over infant formula", Business Week (23 April 1979), p.137140

John Sparks, "The Nestle Controversy - anatomy of a boycott", Public Policy Education Fund, Inc. (June 1981).

"Infant formula protest teaches Nestle a tactical lesson", Marketing News (10 June 1983), p.1

Robert F. Hartley, Marketing Mistakes (Chichester, UK: Wiley, 1986)

European Commission, Commission Directive on Infant Formula and Follow - on Formula, 91/321/EEC

The Associated Press, Abijan, Ivory Coast (16 April 1991).

UNICEF, The State of The World's Children (1992)

RBL, Survey of Baby Feeding in Kenya (1992)

Philip Cotler and Gary Armstron, "Nestle: under fire again", in (1994)

Andrew Brown, "Synod votes to end Nestle, boycott after passionate debate", independent (12 July 1994).

"Church boycott of Nescafe ends", The Times (12 July 1994)

Damion Thomson, "Synod rejects dis-establishment move", Daily Telegraph (12 July 1994).

"Clear conscience for Nescafe drinkers", Church Times (17 July 1994).

Sylvie Laforet and John Saunders, "The management of brand portfolios: how the pros do it", Journal of advertising Research (September - October4 1994), p. 64-76.

الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجي للتسويق

لدى قراءة هذا الفصل يجب أن تكون لديكم القدرة على:

- شرح معنى التخطيط الإستراتيجي ومراحله الأساسية.
- وصف عملية إعداد المهمة والأهداف الأساسية للمؤسسة.
- تفسير كيفية تشكيل الشركات لحقيبة العمل وكيفية تقييمها.
- شرح دور التسويق في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- وصف عملية إدارة التسويق وإنشاء خطة تطوير العلامة التجارية.
- إيضاح كيفية تبدل التبيان التنظيمي للخدمات التسويقية.

معلومات للبحث والتفكير

التسويق الإستراتيجي وتخطيط شركة *Levi Strauss*

في عام 1850، قام المهاجر الألماني من بافاريا ***Levi Strauss*** والذي كان يبيع سراويل كتانية للباحثين عن الذهب في كاليفورنيا. بابتكار سراويل الجينز الزرقاء، والتي أصبحت صفة ثابتة مرتبطة بنمط الحياة الأمريكية، أما شركة ***Levi Strauss & Co.*** فقد تفوقت على مر السنين في إنتاج الجينز. بدءاً من الخمسينيات وحتى فترة السبعينيات وبفضل الانفجار السكاني والذي عُرف تحت اسم (***Baby Bum***) أصبحت أميركا شابة بمعظمها وبذلك أصبحت عملية بيع الجينز سهلة. وازداد حجم مبيعات شركة ***Levi*** وعند غيرها من الشركات بمقدار 10-15% سنوياً دون تقديم أي جهد من أجل إنشاء مخطط إستراتيجي، إذ إن مهمة شركة ***Levi Strauss*** تنحصر فقط في إنتاج كمية كافية من الجينزات، من أجل إشباع النقص

الموجود في السوق إلا أن الجيل الذي ولد في بداية الثمانينيات أو في فترة ما يسمى بالانفجار السكاني قد أصبح أكثر بلوغاً وهذا انعكس بالطبع على ذوقه ونظرته للموضة فأصبح يشتري سراويل الجينز بشكل أقل مثلاً ويرتديه لأطول فترة ممكنة.

في الوقت نفسه انخفضت نسبة الشباب من الأعمار ما بين 18 و 24 سنة، وهي الشريحة السكانية التي تفضل ارتداء سراويل الجينز. ونتيجة لذلك واجهت شركة ***Levi Strauss*** مشكلة نابعة من ضرورة النضال من أجل الحفاظ على مكانها في أسواق الجينزات.

في البداية وبالرغم من تقلص السوق، ظلت شركة ***Levi Strauus & Co.*** متمسكة بالعمل في مجال سراويل الجينز، فقد حاولت تحقيق نمو في الأرباح من خلال زيادة الإنفاق على الدعاية وعلى بيع منتجاتها من خلال تلك الشركات الكبيرة التي تمارس تجارة المفرق مثل ***Sears*** و***JC Penney***، وعندما رافق سوء الحظ تكتيكها الجديد هذا، قررت توسيع تشكيلة منتجاتها على أساس التوجهات التطويرية السريعة للملابس الخاصة الملائمة لأحدث أشكال الموضة. وقامت بكل رعونة وتهور بإنتاج أكثر من 75 موديلاً جديداً، بما فيها موديل ***Ralph Lauren's Polo*** (الموضة الرفيعة والراقية)، و***David Hunter*** (الملابس الرياضية الرجالية الكلاسيكية) ومجموعة ***Perry Ellis*** (ملابس نسائية عصرية)، و***frank Shorter Sport Wear*** (ملابس خاصة بممارسة ألعاب القوى ورفع الأثقال) والكثير غيرها.

ووصولاً إلى العام 1984 أصبحت هذه التشكيلة بمثابة مجموعة عشوائية من الموديلات، بدءاً من سراويل الجينز التقليدية ***Levi Strauss*** وانتهاءً بالقبعات الرجالية وبملابس التزلج الرياضية، بما فيها الجوارب النسائية المصنوعة من الألياف المركبة والملابس القطنية المقواة بالأنسجة الورقية الخاصة بالحوامل.

على مدار سنوات عديدة ازدهرت شركة ***Levi Strauss***، بامتلاكها إستراتيجية واحدة تتمثل في: «الركض وراء الطلب على سراويل الجينز الزرقاء». ثم بدأت بعد ذلك «أزمة الجينز»، وأصبحت الشركة خارج نطاق المنافسة، وهذا ما جعلها فيما

بعد تتقيد وتسترشد بالموضة، فوضعت اسمها المشهور على كل شيء بدءاً من البدلات الرسمية وانتهاءً بالجوارب النسائية. وكانت النتيجة بكل بساطة مأساوية للغاية. ففي عام واحد فقط فقدت الشركة 79% من الربح الإجمالي واستغنت عن 5000 عامل.

في عام 1985، وفي محاولة لإنقاذ الشركة، قامت الإدارة الجديدة بوضع خطة جريئة بدءاً من إعادة تنظيم الشركة من الجذور، فتمّ بيع قسم كبير من مشغل لخياطة ألبسة الموضة الخاصة، وعادت من جديد إلى ممارسة ذلك العمل الذي نجحت فيه أكثر من غيره ألا وهو صناعة الجينز وبيعه.

وكبداية فقط قامت بإعادة تشكيل (بترميم) منتجها الأساسي: «الموديل الأساسي ***S01*** » وهو عبارة عن سراويل جينز ضيقة (ملتصقة بالجسد) وبأزرار، ووظفت مبلغاً بقيمة 38 مليون دولار في حملة إعلانات مخصصة لترويج الموديل ***S01 blues*** في سلسلة اسطوانات شوق وحنين «دعايات واقعية» بأسلوب وثائقي. والحقيقة أنه ما من شركة أخرى رصدت مثل هذا المبلغ من قبل للترويج لموديل واحد فقط، وقد نظر الكثير من المحللين بعين الريبة إلى مثل هذه الإستراتيجية، وعبر أحدهم عن ذلك بقوله: «كل هذه الأموال لسروال الجينز الجرب ذاك»، لكن هذه الحملة الدعائية كانت قد شملت بالفعل معلومات وافية عن كل إنتاج الشركة، وذكرت المشترين بأنها مازالت محافظة على تقاليدها في إنتاج الجينز الأزرق السماوي، وبفضل حملة الإعلانات القوية، ارتفع حجم مبيع الموديل ***S01*** في الأعوام الستة اللاحقة إلى أكثر من الضعف.

وباعتمادها على إنتاج السراويل الزرقاء الغامقة شرعت الشركة بتصنيع موديلات جديدة. فطرحت في الأسواق في نهاية عام 1986 موديل ***Dockers*** وهي عبارة عن سراويل كتانية مريحة خاصة بالمراهقين، وباعتبار هذه السراويل استمراراً حقيقياً لموضة الجينز في المستقبل فقد جذب هذا الموديل الجديد اهتماماً كبيراً فاق حد التوقعات، حيث لم يقتصر شراء ***Dockers*** على الكبار فقط، بل اشتراه

صغارهم أيضاً، وتبين أن كل مراهق أمريكي يحتاج كحد أدنى إلى زوج من سراويل الجينز الكتانية هذه، ففيها من الوجاهة ما يكفي لمقابلة أهل الصديقة.

في السنوات العشر الأولى بعد طرح سراويل ***Dockers*** في الأسواق، حققت الشركة أرباحاً تقدر بمليار دولار سنوياً. واستمرت بإنتاج السلع الجديدة للمراهقين فطرحت على سبيل المثال في عام 1992 الموديلين ***550*** و***560*** من سراويل الجينز للرجال الذين لم تسنح لهم الفرصة بارتداء موديل ***S01***. وإضافة لإنتاجها للموديلات الجديدة اتخذت الشركة كذلك إجراءات لغزو بعض الأسواق الأخرى، ففي عام 1991 على سبيل المثال أعدت إستراتيجية للدعاية لسراويل الجينز المخصصة للنساء، وبدأت حملة إعلانية مبتكرة لمدة ثلاث سنوات بكلفة 12 مليون دولار بعنوان «جينز للنساء»، وتوجت حملتها تلك بعروض أزياء للجينز قام بها ممثلات شهيرات.

لكن أطرف الأحداث على الإطلاق تلك التي حدثت في الأسواق العالمية. ففي عام 1985 قامت شركة ***Levi Strauss*** عملياً ببيع كل ما لديها من الإنتاج الأجنبي غير المربح في ذلك الوقت، بيد أنها استطاعت أن تحول ما بقي من منتجات أصحاب التراخيص الأجنبية إلى فروع الشركة في كافة أنحاء العالم.

وفي الوقت الحاضر أصبحت شركة ***Levi Strauss*** شركة عالمية أمريكية لإنتاج الملابس، وتتلخص إستراتيجيتها بإنتاج الملابس وتوزيعها عالمياً. وتجمع أرباب العمل من جميع فروعها في العالم لتبادل الأفكار في سبيل تطوير الإنتاج والإعلان أو الدعاية، والبحث عن أفكار في المستوى العالمي أيضاً.

فعلى سبيل المثال ظهر أسلوب (***Style***) ***Dockers*** في الأرجنتين أولا، وأما في الوقت الراهن فقد حقق شهرة عالمية كاملة، ولكن وفي إطار الإستراتيجية العالمية تسعى شركة ***Levi Strauss*** لأن تعد فروعها المحلية السلع والبرامج بأخذ خصوصية السوق المحلية بعين الاعتبار، فقد أعدت على سبيل المثال، في البرازيل موديل جينز ***Feminine*** الذي يعطي راحة كبيرة للجسد، مما أثار إعجاب النساء البرازيليات

كثيراً، كذلك، نجد أن الفرع الأوروبي للشركة في إنتاج ***Dockers*** مخطط لأن يغطي السوق الأوروبية من إنتاج فرعه في سويسرا. وباتباعها لهذه الإستراتيجية وضعت الشركة أكبر دعاية إعلانية على مساحة 480م[2] وعلقتها على أحد المجمعات الاستهلاكية الضخمة في استكهولم «السويد».

تعمل شركة ***Levi Strauss & Co.*** على إظهار جذورها الأمريكية في معظم الأسواق الأجنبية. فعلى سبيل المثال نجد أنه في معظم الإعلانات الخاصة بالشركة في اليابان هناك شخصية «جيمس دين» وفي أندونيسيا هناك المراهقون الذين يرتدون سراويل «ليفي» وهم يقودون سيارات من الستينيات، وتقريباً فإن كل الدعايات في الخارج تستخدم بمرافقة موسيقية ناطقة باللغة الإنكليزية، ولكن إذا ما كان الأمريكان يرون في ثياب ليفي على أنها ملابس عمل جيدة تصلح لكل النهار، فإن الأوروبيين والآسيويين يرتدونها لأنها على الموضة وتعطي مظهراً جيداً، وأسعارها ملاءمة لذوي الدخل المحدود، حيث نجد أن سعر السروال في الولايات المتحدة 30 دولاراً وفي طوكيو 63 دولاراً وفي باريس 88 دولاراً.

إن مشاكل الشركة التسويقية الشاملة المتجددة والتي تحمل صفة العدوانية تؤدي إلى نتائج مفجعة حقاً، وفي الوقت الذي تواصل فيه سوقها المحلية بالانكماش فإن المبيعات في الخارج تصبح المصدر الرئيسي لزيادة العائدات، وفي الوقت الحالي تحقق في أسواق ما وراء البحار ما قيمته 39% من إجمالي حجم المبيعات الكلي للشركة و60% من أرباحها.

وما يترك الانطباع أكثر هو حقيقة أن الزيادة في المبيعات في الخارج تزداد سنوياً بنسبة 32%، وهذا يعادل خمسة أضعاف المبيع في الداخل.

وما زالت الشركة تبحث عن فرص جديدة في الأسواق الدولية فقد افتتحت في رومانيا على سبيل المثال ومنذ فترة قريبة متجراً خاصاً لبيع سراويل ليفي، إضافة إلى محلاتها في الهند وأوروبا الشرقية وفي دول الاتحاد السوفييتي سابقاً.

إن التخطيط الإستراتيجي التسويقي الدقيق قد حول شركة ***Levi Strauss*** إلى

شركة قوية ورابحة تتأقلم بسهولة ومرونة مع الفرص المتاحة في السوق. وبالرغم من ضيق السوق الداخلية الخاصة بالجينز. إلا أنها وجدت طريقة لزيادة الأرباح بإنشائها أساساً قوياً في عملها رابطة إياه بالتطوير التخطيطي الجيد للمنتجات والأسواق. وكما أقر أحد مراقبي الشركة فإنها توصلت إلى نتيجة مفادها أنه: «أثناء التوافق الأمثل بين المثابرة والليونة [أثناء التخطيط لسلع جديدة] تبدو عملية غزو أسواق جديدة وكأنها مشابهة لعملية ارتداء سروال من الجينز من ماركة ***Levi's***».

الأسئلة:

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بدراستكم لمواد هذا الفصل:

1. ما الذي أرغم شركة ***levi*** على اتباع إستراتيجية التنوع.
2. ألا يبدو لكم أن هذه الأسباب يمكنها أن ترغم ***Levi*** على اتباع هذه الإستراتيجية من جديد لكن على نطاق عالمي؟
3. قوموا بتحليل ***SWOT*** على شركة ***Levi*** وانصحوا بتطبيقه في الشركة.
4. استخدموا مصفوفة تطور السلعة / السوق لتفسير سلوك الشركة في هذا النموذج.
5. برأيكم، ما هي الطريقة الممكنة لإعداد مهمة شركة ***Levi*** لاستخدام جوانبها القوية.
6. إذا اعتبرنا أن فروع الشركة الخارجية هي من العناصر الإستراتيجية للعمل كيف تتصورون نموذج »العنصر الإستراتيجي للعمل« ***BCG*** لشركة ***Levi***؟

المدخل

يتوجب على كل الشركات التفكير بالمستقبل، وإعداد إستراتيجيات طويلة الأمد، من شأنها أن تنظم العمل حسب الشروط المتغيرة في السوق، كما ينبغي على كل شركة أن تعثر على أسلوب عملها الخاص بها، وعلى الطريقة المثلى لاعتبار الظروف والإمكانيات والأهداف والمصادر المتوفرة.

ويلعب التسويق دوراً هاماً في التخطيط الإستراتيجي. فهو يقدم المعلومات الضرورية لإعداد الخطة الإستراتيجية، ويحدد دور التسويق في المؤسسة، وبالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي فإن خدمة التسويق المشتركة مع الأقسام الأخرى في الشركة تعمل على بلوغ الأهداف الإستراتيجية الرئيسية.

سوف نبحث في هذا الفصل المراحل الثلاث للتخطيط التسويقي الإستراتيجي: وضع الخطة الإستراتيجية، وإدارة التسويق، وتطبيق الخطة وتحقيقها.

التخطيط الإستراتيجي

تدير معظم الشركات أعمالها دون أي خطط، وتجد في الشركات المبتدئة أن أرباب العمل يكاد لا يكون لديهم الوقت الكافي للتخطيط، أما في الشركات المتوسطة فنجدهم يميلون إلى الافتراض بأن الشركات الكبرى هي وحدها التي تحتاج إلى التخطيط. حتى في معظم الشركات الضخمة تجد أرباب العمل الذين يقولون بأنهم يديرون شركتهم بنجاح دون الحاجة إلى التخطيط، وبالتالي ليس من المفروض أن نعيره ذلك الاهتمام الزائد. وغالباً ما يعارض أرباب العمل وضع خطة مكتوبة، حيث

إن ذلك يتطلب وقتاً. إضافة إلى ذلك يقترحون أمراً آخر وهو أن السوق تتغير بشكل سريع ولهذا لا توجد أي منفعة تذكر من التخطيط وفي نهاية المطاف سوف يتراكم الغبار على الخطط الموضوعة على الرفوف.(2)

الخطة السنوية: هي عبارة عن خطة قصيرة الأمد، تعطي وصفاً للحالات الجارية، ولأهداف الشركة وإستراتيجيتها في العام القادم، وبرنامج العمل والموازنة وأشكال الرقابة.

الخطة السنوية
Annual Plan :
خطة قصيرة الأمد تعطي وصفاً للأوضاع الحالية لأهداف الشركة وإستراتيجيتها في السنة القادمة وكذلك برنامج العمل والميزانية وأشكال الرقابة.

الخطة طويلة الأمد: تصف العوامل والقوى الأساسية، التي من شأنها أن تؤثر في المستقبل على المؤسسة على مدار السنوات المقبلة، وهي تشمل الأهداف البعيدة الأمد، والإستراتيجيات التسويقية الرئيسية، التي سوف تستخدم لتحقيق تلك الأهداف. وتحدد الموارد الأولية اللازمة أيضاً.

الخطة الطويلة الأمد:
Long - Range Plan :
تصف العوامل والقوى الأساسية التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة على امتداد السنوات اللاحقة، وتشمل الأهداف الطويلة الأمد والإستراتيجيات التسويقية الأساسية التي سيتم استخدامها (اتباعها) لتحقيقها وتحدد أيضاً الموارد اللازمة لذلك.

يتم تجديد هذه الخطة الطويلة الأمد سنوياً بهدف القيام بالتعديلات وفق المتغيرات الحادثة، وترتبط الخطتان السنوية والطويلة الأمد مباشرة بنشاط الشركة، وتساعدانها في تحقيقها.

الخطة الإستراتيجية: يتم وضعها من أجل مساعدة الشركة على الاستفادة من الفرص في البيئة المتغيرة دائماً وتجييرها

الخطة الإستراتيجية
Strategic Plan :
تساعد الشركة على الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المتغيرة دائماً وتجيّرها لصالحها وذلك من خلال إقامة وحفظ المطابقة الإستراتيجية ما بين الأهداف والإمكانيات من جهة، وما بين إمكانيات السوق المتغيرة من جهة أخرى.

لصالحها وذلك من خلال إقامة وحفظ المطابقة الإستراتيجية ما بين أهداف وإمكانيات الشركة من جهة، وبين الإمكانيات المتغيرة للسوق من جهة أخرى.

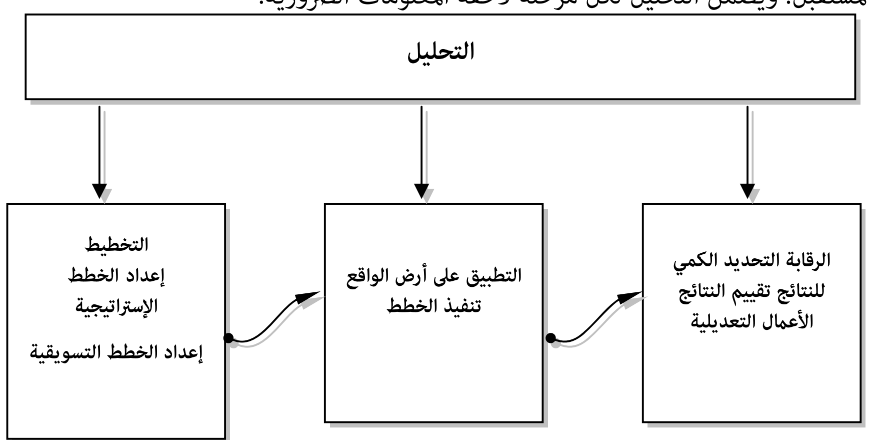
يعتبر التخطيط الاقتصادي أساس كل أشكال التخطيط الأخرى في الشركة، فهو يبدأ من تحديد الأهداف العامة ومهمة الشركة، وبعد ذلك يضع أهداف أكثر تحديداً ودقة. ومن أجل هذه الغاية يتم جمع معلومات كاملة عن الوسط الداخلي للمؤسسة، وعن منافسيها وعن حالة السوق وعن كل شيء آخر يمكنه بشكل أو بآخر أن يؤثر على عمل الشركة. بعد إجراء التحليل ***SWOT***، يتم تحضير تقرير مفصل عن جهات القوة والضعف في الشركة، وعن الإمكانيات والتهديدات، التي من الممكن أن تتعرض إليها، وتقرر الإدارة العليا بعد ذلك ما هي الأشكال الدقيقة للعمل وللسلع التي يجب العمل عليها وما هو الدعم المطلوب الواجب تقديمه لكل من هذه الأشكال، ويقوم كل قسم بدوره بتحمل المسؤولية تجاه نوع السلعة أو العمل ويعدّ خطة تسويقية مفصلة أو أي خطط مطلوبة أخرى خاصة فيه تتطابق وتتوافق مع الخطة العامة للشركة. وبهذا الشكل يتم تطبيق التخطيط التسويقي على مستوى الأقسام والفروع التي تتحمل المسؤولية تجاه أشكال منفصلة من العمل ومن مسائل السلع والأسواق. ويسهل التخطيط التسويقي من عملية التخطيط الإستراتيجية على أساس التخطيط المفصل للحالات التسويقية المختلفة، فعلى سبيل المثال تقوم شركة ***Nestle*** المشهورة عالمياً بإنتاج المنتجات الغذائية بإعداد خطة إستراتيجية رئيسية في مقرها الكائن في سويسرا. بالإضافة إلى ذلك يقوم كل قسم أو فرع بإعداد خطته الإستراتيجية بما يتوافق مع الخطة الرئيسية، وبعد ذلك يتم إعداد خطة في الفروع الإقليمية، ومن المؤكد أنه في كل مستوى من هذه المستويات يتم إعداد الخطط لوظائف الأقسام المختلفة، وفي الختام يتم إعداد الخطط لكل ماركة على حدى على سبيل المثال ***Kitkat*** أو ***Lion*** أو ***Quality Street*** بالأسواق الوطنية.

عملية التخطيط:

تشمل عملية التخطيط أربعة مراحل: التحليل والتخطيط والتحقيق أو التطبيق على أرض الواقع والرقابة.

يوضح الشكل 1/3 العلاقة المتبادلة بين هذه المكونات، التي تعتبر متشابهة بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التسويقي والتخطيط لأهداف أخرى متعددة.

التحليل: تبدأ عملية التخطيط من التحليل الكامل لحالة الأوضاع في الشركة، ويجب على هذه الأخيرة أن تحلل الوسط الذي تعمل فيه لإبراز الإمكانيات الجيدة والتخلص من كل ما يمكن أن يهددها، كما يجب عليها القيام بتحليل جوانب القوة والضعف فيها، وكذلك الإجراءات التسويقية المنفذة والممكنة لتصرفها بهدف تحديد الفرص، التي يمكن أن تتاح لها في المستقبل. ويضمن التحليل لكل مرحلة لاحقة المعلومات الضرورية.



الشكل 3-1 تحليل السوق والتخطيط والتطبيق والرقابة.

التخطيط

تقرر الشركة في مرحلة التخطيط الإستراتيجي الأفعال التي يجب أن تقوم بها كل وحدة عمل اقتصادي، ويتضمن التخطيط التسويقي تحديد الإستراتيجيات التسويقية التي تساعد الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية العامة.

التطبيق:

تدخل الخطط الإستراتيجية في هذه المرحلة حيز التنفيذ ونتيجة لذلك تتحقق

أهـداف الشركـة وتتجسـد عـلى أرض الواقـع الخطـط التسـويقية مـن قبـل عـمال المنظمـة أو المؤسسة، العاملين مع أشخاص آخرين إن كان داخل الشركة أو خارجها.

الرقابة

تشمل الرقابة تحليل وتقييم نتائج تنفيذ الخطط والأعمال المرتبطـة بهـا وكـذلك اتخـاذ إجـراءات تعديليـة في حالـة الضرورة لبلـوغ الأهـداف الموضـوعة. ويقـدم التحليـل المعلومـات الضرورية والتقييم اللازم لمجالات العمل الأخرى.

التخطيط الإستراتيجي

تشمل الخطة الإستراتيجية على عدة مكونات:

- المهمة.
- صياغة الأوامر الإستراتيجية.
- التدقيق (الفحص) الإستراتيجي.
- تحليل ***SWOT*** (تحليل جوانب القوة والضعف والإمكانيات والتهديدات).
- تحليل حقيبة العمل.
- الأهداف والإستراتيجيات.

كما وتدعم الخطط التسويقية التخطيط الإستراتيجي وتقويه.

المهمة

تحدد المهمة الهدف الرئيسي والأساسي للشركة التي غالباً ما تنطلق في عملها الاقتصادي منها، ومؤسسو الشركة هم الذين يضعون هذه المهمة، لكنها تتلاشى مع مرور الوقـت نظـراً لأن الشركة تقوم بإنتاج منتجات جديـدة وتغـزو أسـواق جديـدة أيضـاً، ويمكـن للمهمـة أن تكـون واضحة لكن أرباب العمل غالباً ما ينسون أمرها.

يمكن أن تظهر المشاكل عندما تبقى المهمة محددة بوضوح ولكنها لا تتطابق مع التغير الحاصل في الوسط المحيط.

عندما ينخفض نشاط الشركة فإن على مدير الأعمال أن يتابع تحقيق الأهداف الخاصة بالشركة. ما هو العمل الاقتصادي الذي نقوم به؟ ما هو الشيء الذي يقيمه المستهلك؟ ما هو هدف عملنا؟ كيف سيصبح عملنا الاقتصادي في المستقبل؟ ما هو الشيء الذي يجعلنا مميزين؟

إن هذه الأسئلة البسيطة تعتبر من الأسئلة الأكثر تعقيداً التي يتوجب على الشركة الإجابة عليها، إن الشركات التي حققت نجاحاً تطرح هذه الأسئلة باستمرار وتجد الأجوبة المناسبة لها، وإن البحث المستمر عن الأجوبة المتعلقة بهذه الأسئلة يعتبر علامة قوة ولا يعتبر بأي شكل من الأشكال علامة عدم تحديد.

في معظم الشركات يتم إعداد صياغات رسمية لمهماتها تقدم أجوبة جاهزة عن هذه الأسئلة.

صياغة المهمة: هي صياغة أهداف الشركة، وما الذي تريد أن تصل إليه في المعنى العام والواسع للكلمة.

والصياغة الدقيقة والواضحة للمهمة تعمل كاليد الخفية التي توجه العمال في الشركة، بالسماح لهم بالعمل بشكل مستقل وفي الوقت نفسه بشكل جماعي، لبلوغ الأهداف العامة.

وتحدد الشركات بشكل تقليدي نوع أعمالها ونشاطاتها من حيث السلع المنتجة (نحن نصنع الأثاث) أو من حيث التكنولوجيا المستخدمة (نحن شركة كيميائية تكنولوجية)، لكن صياغة مهمة الشركة يجب أن تكون متقيدة ومسترشدة بالسوق.

ما هو العمل الذي نمارسه؟

من المفيد أن نجد إجابة عن هذا السؤال. إن تعريف العمل الاقتصادي يكون أفضل إذا كان من وجهة نظر السوق من أن يكون من وجهة نظر المنتجات أو التكنولوجيا، لأن السلع أو التكنولوجيا سوف تتلاشى في نهاية المطاف. أما متطلبات السوق الأساسية فتبقى على حالها دائماً. والمهمة المتقيدة والمسترشدة بالسوق، تحدد

العمل الاقتصادي وتأخذ توجهاته الهادفة إلى إشباع المتطلبات الأساسية عند المستهلكين بعين الاعتبار، ولذا نجد أن شركة ***Rools Royce*** تصرح بأنها تعمل على الطاقة والاستطاعة وليس على المحركات النفاثة، أما شركة ***VISA*** فإنها لا تقدم بطاقات الائتمان وحسب، بل تتيح للزبون بتبادل القيم والأنشطة ومعرفة الرصيد في البنك وحركة الأسهم حتى دون الخروج من المنزل، وشراء كل شيء عملياً وفي أي مكان. وامتد نشاط شركة ***3M*** إلى أبعد من إنتاج المواد اللاصقة، إذ طرحت أجهزة الفحص والسلع الطبية وحلت مشاكل الناس بابتكار كل ما هو جديد للعمل لصالحهم.

من هم مستهلكو سلعنا؟

إن لهذا السؤال مشاكل عدة، من هو مستهلك محرك الطائرة الجديد ***Trent*** المصنوع من قبل شركة ***Rolls Royce***؟ منتجو هياكل الطائرات من نوع ***Boeing*** أم ***European Airbus*** مثلاً. وإذا استطاعت رولز رويز الاتفاق مع المنتجين على إطلاق الطائرة الجديدة بمحرك رولز رويز فإن من شأن ذلك أن يخفض من تكاليف الإنتاج ويرفع إلى حد ما كمية الطلبات عليها. ولكن من بالضبط يشتري المحرك، شركات الطيران أم شركات أخرى؟ وهم بكل تأكيد قادرين على أن يكونوا زبائن. ولكن من بالتحديد؟ الطيار، طاقم الخدمة، أم يمكن أن يكون حتى المسافر؟ بالرغم من المنافسة فإن ماركة رولز رويز ارتبطت دائماً بمظاهر الرفاهية والقوة.

ما هو هدف عملنا؟

إنه سؤال صعب بالنسبة للمؤسسة، التي لا يرتبط نشاطها بالحصول على الربح.

هل توجد الجامعات لكي يتعلم الطلاب فيها أم لتحضيرهم من أجل العمل في الصناعة؟

أم أن السعي وراء المعرفة هو الهدف الوحيد من وجودها؟

إذا كان الجواب نعم، فما هي إذاً أفضل الأبحاث: الأبحاث التأسيسية أم الأبحاث التطبيقية باعتبار قيمتها الاقتصادية.

كيف سيصبح عملنا الاقتصادي في المستقبل؟

يحدد هذا السؤال إستراتيجية وبنية المؤسسة، تتوجه الشركات بشكل عام لاحتلال موقع ريادي في مجال الأسعار وتسعى إلى الفعالية، وهذه الشركات مثل ***Aldi*** التي تفضل أن تكون مؤسسة فعالة وغير معقدة، وتتمسك بإجراءات رقابية دقيقة على التكاليف.

إن هذه الأهداف تتناقض مع المبدعين، فعلى سبيل المثال، شركة ***Sony*** التي تعتبر أن هدفها الأساسي هو الحصول على الربح على حساب اختراع منتجات جديدة، كآلة التسجيل الصغيرة (***Walkman***) التي أعطتها ميزات تنافسية هائلة. وتقوم الشركات التي تتبع إستراتيجية التركيز، بتركيز انتباهها على الريادة في تخديم السوق المستهدفة المحددة، ويكمن سر نجاحها في تكييف وملاءمة السلع أو الخدمات مع متطلبات الزبائن الدائمين.

ويوجد في بريطانيا مثلاً فرع البنك الوطني الوزاري ***Coutts & Co.*** الذي يجسد هذه العملية بالاقتراح على الزبائن المرموقين «خدمات مصرفية خاصة بهم».

تضيف ***Michael Porter*** (4) المرحلة الرابعة للمؤسسة، التي تظهر عندما تعجز الشركات عن تحديد مواقعها في هذا العمل الاقتصادي: «فهي تائهة في منتصف الطريق».

ينبغي على إدارة الشركة الابتعاد عن الدقة الزائدة عن الحد وعن الغموض غير المطلوب في تحديد المهمة.

يجب أن تكون المهمة:

واقعية، كانت شركة ***Singapore Airlines*** ستكذب على نفسها لو أنها حددت هدفها بالتحول لتصبح من أكبر شركات الطيران في العالم.

دقيقة وواضحة، بحيث تناسب هذه الشركة بالذات وليس غيرها، في معظم صياغات المهمة، ومتابعة الأهداف الدعائية، غالباً ما يتجاهلون نقاط الرؤيا المؤثرة

والفاعلة. إن الصياغة (نحن نريد أن نصبح الشركة الرائدة في هذا المجال الصناعي بإنتاج سلع ذات جودة عالية وبأسعار مخفضة والتي تضمن الخدمة الأفضل) من شأنها أن تعطي صدى واسعاً، لكنه يكون معمماً ومتناقضاً، ولن يساعد الشركة في اتخاذ القرارات الواضحة والدقيقة.

قائمة على الإمكانيات الخاصة بالشركة، تمتلك شركة ***Bang & Olufsen*** تكنولوجيا لإنتاج الميكروكمبيوترات، ولكن الدخول إلى هذه السوق لا يسمح بتطبيق ميزاتها الأساسية كالأسلوب الرفيع المستوى والتجهيزات الصوتية العالية الجودة والتوزيع الحصري.

مُنشِّطة، ومحفِّزة، يجب أن ترغم الناس على التصديق. كما يجب أن تثير الإعجاب، وليس تنهدات الحسرة أو الغصة، وينبغي عدم صياغة مهمة الشركة على شكل زيادة المبيعات أو الأرباح، إذ إن الربح هو مكافأة على إيجاد العمل المفيد والنافع، يجب على عمال الشركة أن يشعروا بأن عملهم مهم ويعمل على تسهيل حياة الزبائن. قارنوا بين مهمتي شركتين عظميين في مجال الكومبيوتر وهما ***IBM*** و***apple*** فعندما قارب مبيع ***IBM*** الـ50 مليار دولار، صرح رئيس الشركة ***John Akers*** أن هدف ***IBM*** موجود لكي تصبح في نهاية القرن شركة بحجم مبيعات يقدر بـ100 مليار دولار، وفي الوقت نفسه نجد أن الهدف البعيد الأمد لدى ***Apple*** هو تقديم تكنولوجيا الكومبيوتر لكل شخص، إن مهمة شركة ***Apple*** تبدو في هذا المضمار أكثر تحفيزاً وتنشيطاً عن مهمة ***IBM***.

إن التبصر والفطنة يساعدان على تحديد المهمة الأفضل، عندئذ تظهر الأحلام الآسرة والتحديد أو التعريف الشامل، والشعار الذي يصف متطلبات الوقت الحاضر. أراد رئيس شركة ***Sony*** المدعو ***Akio Maritas*** أن يحصل كل شخص على إمكانية الدخول إلى صوته الخاص المعقول أوالمستعار، وقامت شركته بتصنيع آلة التسجيل الصغيرة (***Walkman***) والتي يمكن حملها في أي مكان، وخطرت على بال ريتشارد برانسون فكرة «إن الطيران أمر رائع»، فأنشأ ***Virgin Airlines***، أما توماس مونكان

فقد كرس نفسه لهدف صعب التحقيق وهو توصيل البيتزا إلى المنازل في ظرف ثلاثين دقيقة، وبهذا فقد نشأت شركة ***Domino's Pizza***.

الإستراتيجية	استخدام جوانب القوة في المنافسة	الوصول إلى المواقع الريادية في كل العالم بكل ثقة وثبات.
علامات فارقة	الحركة إلى الأمام	الحصول على الأساليب التكنولوجية والاجتماعية والتسويقية التنافسية وعلى أساس التطور المستمر
أسلوب إدارة الأعمال	السعي إلى الريادة	التقيد والاسترشاد على بلوغ غايات دقيقة ومحددة وضمها إلى ميزاتنا التنافسية.
أرباب العمل	أعضاء إدارة الأعمال	أرباب العمل والعمال يفكرون ويفعلون وكأن هذه الشركة ملك لكل شخص فيهم.
عملية اتخاذ القرارات الإدارية	السرعة	الاتخاذ السريع للقرار بفضل وجود إحداثيات الأعمال التابعة لكل قسم.
البنيان الجديد للمؤسسة	أكثر قرباً من المستهلك	التقيد والاسترشاد بالتسويق الذي يضمن الحرية لرجال الأعمال
جوانب القوة	نظام التكامل	التقيد والاسترشاد على دعم الأساليب التنافسية والمنتجات عند اتخاذ أية قرارات

يجب أن تعكس صياغة مهمة الشركة توقع اتجاهات تطورها في العشر أو العشرين سنة المقبلة، حيث إنه لا يتعين عليها أن تعيد النظر في مهمتها كل عام أو عامين أو حتى ثلاثة، بالاستناد إلى التغييرات الصغيرة الحادثة في الوسط السوقي. ولكن ينبغي عليها أن تعيد تحديد مهمتها، إذا لم تستحوذ على ثقة المستهلكين بها وإلا فإنها تناقض الطريق الأمثل الذي تسلكه(5).

في المداخلة 1/3 يتم وصف كيف أجبرت الأحداث الجارية شركة ***Eastman*** على التفكير بشكل جدي في مهمتها، ففي بداية التسعينيات وبسبب مشاكل مع ممثلي

شركة ***Siemens***، إحدى الشركات الألمانية الضخمة، اضطرت الشركة المذكورة إلى إعادة النظر في إستراتيجيتها وتؤمن التصريحات السعة الأساسية الواردة في (الشكل3-2) الاتصال القوي وتحديد الإستراتيجيات والبنيان وأسلوب إدارة الأعمال.

المداخلة 1/3

***Eastman Kodak* تطرح سؤالاً:**

ما هو العمل الاقتصادي الذي نمارسه؟

Eastman Kodak - إحدى الشركات الكثيرة التي تطرح علىنفسها السؤال الآتي: ما هو العمل الاقتصادي الذي نمارسه؟ عملت هذه الشركة في الثمانينيات على تخريب كل نشاطاتها وأعمالها.

وباعتبار أنها تأسست لتكون شركة لإنتاج السلع اللازمة للتصوير الفوتوغرافي فقد قررت الخروج إلى السوق ذات الآفاق والمنافع الأكثر وهي سوق المستحضرات الدوائية والطبية، عن طريق (الاتحاد أو الاندماج) والاقتناء، بعد ذلك وفي نهاية الثمانينيات، وبظروف المنافسة القاسية والأحوال الاقتصادية الصعبة، بدأت الشركة تعاني من قلة الحظ، وازدادت ديونها ولم تكفها الوسائل المادية من أجل الاستثمار ومثلها في ذلك مثل شركة ***IBM*** التي أصبحت شركة ضخمة ولكن بوجود متاعب كبيرة.

في بداية عام *1994* وضع جورج فيشر رئيس مجلس إدارة الشركة الجديد خطة تضمن بأن تعيد الشركة إلى جذورها كمنتج لسلع التصوير الفوتوغرافي، وعندما بدأ جورج إيستمان عمله في عام *1880* افترض أنه ينشأ الشركة الأكبر في العالم لمستلزمات التصوير باستخدام الفضة في تقنيته.

في هذه المرة اقترحت الشركة الصور الرقمية على زبائنها، ذلك العمل الذي لم ينل القسط المطلوب من البيع الجاري والذي اعتبر خاسراً، إلا أن التكنولوجيا التي تستخدم للفضة، قدمت بعض الإمكانيات للتطوير، أما التكنولوجيا التي تستخدم التصوير الرقمي فقد تحركت في مسار «الطرق المعلوماتية»

وأتاحت الفرصة لاستخراج الصورة من أي مصدر. وجعلتها تتحرك بمساعدة الإلكترونيات وحفظها رقمياً (بمساعدة الكومبيوترات أو الأقراص المضغوطة) ويتم عرضها بدءاً من أوراق الصور وانتهاءً بشاشات التلفاز.

قررت شركة ***Kodak*** أن تبيع فرعها الخاص بالمستحضرات الدوائية، وأقسام إنتاج منتجات الصحة العامة، وتوظيف وسائلها المادية الباقية في العمل في مجال الصور الفوتوغرافية وكان على هذه الخطوة أن تقوم بتحسين الأوضاع المربكة والمتعلقة بالديون التي وصلت إلى *7* مليارات دولار، فعرض ثلاثة أقسام للبيع ***Stirling Winthrop*** (سلع طبية وعلاجية) ***L&E*** (مستحضرات للصحة الشخصية، وسلع للمنزل) وقسم ***Clinicop Diagnostic***، وارتفع حجم المبيعات إلى *16.4* مليار دولار، مما شكل تقريباً ربع دخل كوداك في عام *1993*.

بعد بيع فروعها، تفرغت الشركة فقط في العمل بمجال التصوير الفوتوغرافي وبقسم ***Health Sciences***، وأما الأمر المهم في إستراتيجية كوداك فقد أصبح إنتاجها لأفلام الصور الشعاعية وأجهزة قياس النبض الإلكترونية. وفي الوقت الحاضر تعتبر مهام كوداك الرئيسية هي الدفاع وتطوير الإنتاج التقليدي للفائف التصوير (الأفلام) وتطويره، ولاسيما الحفاظ على مكانها في السوق السريعة التطور والتغير في مجال التصوير الإلكتروني الرقمي.

بدأت كوداك تشعر بالضغوط من قبل أسواق لوازم التصوير الفوتوغرافي، المعتمدة على تقنية الفضة، ففي زمن التكنولوجيا العالية يشتري الناس آلات التصوير المتطورة وليس اللفائف أو الأفلام، وتقود شركة ***Fuji*** فوجي منافسة قاسية بالأسعار مع شركة كوداك مما توجب خفض الأسعار بنسبة *40%* وبخلاف معظم رواد السوق، توخت شركة كوداك طريقة تخفيض الأسعار وطرح لفائف أفلام) جديدة في الأسواق تحمل اسم ***Funtime*** وسعر أقل بـ*20%* من سعر لفائف ***Kodak Fold***.

إن إمكانيات السوق الجديدة في الشرق تتابع نموها وتطورها، لكنها تؤدي في الوقت نفسه إلى مرونة عالية في الأسعار في ظروف الانتشار الواسع لاقتصاد

الظل. وإن المراهنة على الصورة الرقمية هي كالمراهنة على لعبة المخاطر والمجازفة، والأموال المستثمرة في مجال تطوير التصوير الرقمي، لم تعطِ أي نتائج ملموسة إلى الآن، وقد تعرض مثلاً نظام الـ***Photo CD***، باستخدام الأقراص المضغوطة لحفظ الصور، إلى خيبة أمل في السوق الاستهلاكية، ففي عام *1993* أتيحت الفرصة للشركة أن تبيع بشكل عام بعض المئات من الوحدات فقط من هذه المنتجات.

كما ظهرت مشاكل أيضاً بالنسبة لآلات التصوير الرقمية كوداك: فقد وصل سعر موديلات الأبيض واسود إلى أكثر من *8000* دولار والصور الملتقطة كانت أسوأ من التصوير باستخدام آلة تصوير قياس *35*ملم. وقد أدى إنشاء شركات مشتركة إلى تحسين وضع الشركة. وقريباً سوف تظهر في السوق آلة تصوير رقمية جديدة من شركة ***Apple Computer*** باستخدام تكنولوجيا كوداك، وستكون قيمتها أقل بعشر مرات من قيمة منتجات كوداك المشابهة.

كما أن شركة مايكروسوفت وسيليكون غرافيك تستخدمان منذ زمن بعيد تكنولوجيا كوداك الرقمية وقد تباحث جورج فيشر أكثر من مرة مع الشركاء المحتملين حول إقامة شراكة طويلة الأمد، وقال: «من الضروري بالنسبة لنا العمل مع الشركات الأقوى منا بكثير في مجال الضمانات البرامجية والاتصالات». ويفترض أنه بمساعدة تأسيس المؤسسات المشتركة يمكن أن تحقق عملية إدخال المنتجات الجديدة خلال عامين أو ثلاثة ولكن هل يمكن تحقيقها فعلاً؟ إلى الآن لم يظهر الخط الإلكتروني أو الصور الرقمية من الصغير ***Nimmy*** إضافة إلى وجود الاختلاف بالسعر والجودة بين الصور المأخوذة باستخدام تكنولوجيا الفضة وبين الصور الرقمية، ويبدو أن ذلك الاختلاف لا يصبّ في مصلحة الصور الرقمية، وسوف يقل هذا الاختلاف لكنه لن يختفي بسرعة. ففي كل مرة تحاول التكنولوجيا الجديدة أن تحل مكان التكنولوجيا الآيلة إلى الزوال، وبالمقابل يحاول المنافسون إيجاد الطريق إلى الانتقام.

وبسبب تركيز اهتمامها وجهودها على إنتاج لفائف قياسية، تنتج شركة كوداك تقنيات الفيديو. وعرضت في السوق *16* من اللفائف الميليمترية التي

تلاشت من الوجود بعد ظهور آلة تصوير الفيديو في السوق، وتتوجه الجهود الآن نحو تطوير التكنولوجية الرقمية، مما يسمح بالاعتراف بأن عملها يتجه نحو الحصول على صورة ذات جودة وليس نحو الكفاح مع التكنولوجيا ومع استخدام الفضة.

من المهمة إلى الأهداف الإستراتيجية

في كل مستوى من مستويات إدارة مهمة الشركة يجب إعادة تشكيل الأهداف الإستراتيجية بشكل واضح، وعلى كل رب عمل معرفة مهامه وتحمل المسؤولية تجاه تنفيذها. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة ***International Minerals and Chemical Corporation*** (الشركة الكيميائية الدولية) تمارس أنواعاً عديدة من الأعمال، بما في ذلك إنتاج الأسمدة، ويعلن قسم الأسمدة بأن مهمته لا تقتصر على إنتاج الأسمدة فقط، بل زيادة إنتاجية الإنتاج الزراعي أيضاً. إن مثل هذه المهمة من شأنها أن تخلق مهام متدرجة في الترقي المتضمنة أهداف مهنية ومهام تسويقية. والهدف المتمثل في زيادة الإنتاج الزراعي يشترط وجود هدف مهني للشركة أي إنتاج أسمدة جديدة تضمن زيادة الخصوبة ووفرة المحصول، وبالتالي تصبح زيادة الأرباح الهدف الأساسي التالي للشركة.

ويمكن زيادة الأرباح بزيادة حجم المبيعات وتقليص الانفاقات. حجم المبيعات يزداد بتوسيع حصة الشركة في السوق داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وبغزو أسواق أجنبية جديدة أو مزاوجة سوق بأخرى. وتصبح هذه الحاجات مهام تسويقية ملحة بالنسبة للشركة.

يجب أن تكون هذه المهام واضحة إلى الحد الأقصى، ومهمة «زيادة صحتنا في السوق» لا تكون واضحة مثل مهمة «زيادة حصتنا في السوق بنسبة 15% حتى نهاية العام الثاني» إن مهمة الشركة تحدد فلسلفة المشروع، واتجاهات العمل الرئيسية فيها، وأما الأهداف الإستراتيجية فهي مهام معيارية حقيقية، على الشركة القيام بها.

الفحص (التدقيق) الإستراتيجي

المعرفة قوة. هذا ما قاله فرنسيس باكون فيلسوف القرن الثامن عشر، وطبقاً لإستراتيجية ***Sun Zi*** الصينية القديمة «القائد الذي لا يسعى لشراء المعلومات، هو قائد لا يمتلك القرار، ولن يحصل على النجاح!» إن الفحص الإستراتيجي يشمل جميع هذه المعلومات الهامة، ويتضمن البيانات المستعملة أثناء إعداد الأهداف الواضحة، وإستراتيجية العمل. وهو يتألف من جزأين رئيسيين: داخلي وخارجي.

الميزان (*Balance Sheet*):
وثيقة مالية تبين الموجودات والمطلوبات والرأسمال الخاص في التاريخ المحدد.

الفحص الخارجي
External Audit :
هو بحث تفصيلي للأسواق والمنافسة والبيئة الاقتصادية التي تمارس الشركة فيها نشاطها.

الفحص الخارجي أو فحص الوسط التسويقي يتقصى الأوساط الكبيرة ووسط مهام الشركة. يمكن تفسير سبب مشاكل ***Euro Disney*** على أنه يعود إلى الثقة الزائدة عن الحد في قوى المؤسسة وضآلة الاهتمام بالأوساط الكبيرة التي تعمل فيها الشركة، وإن النفقات الكبيرة في فرنسا جعلت من الحديقة أغلى بكثير مما هو عليه الحال في الولايات المتحدة، كما أن أجور وسائل النقل العالية قد أدت إلى زيادة أسعار الدخول إليها، إضافة إلى أن مناخ أوروبا الشمالية لا يسمح باستخدام الحديقة على مدار السنة، إن سوء حظ ***Euro Disney*** يختلف تماماً عن نجاحات ***Center Parks***. فعلى مدار عام واحد فقط يستطيع الأوروبيون أن يقوموا بالاستجمام والاستراحة وتحسين صحتهم الشخصية كذلك في فنادق هذه الشركة الهولندية.

تقرير نتائج العمل الاقتصادي (تقرير عن الأرباح والخسائر، أو تقرير عن الأرباح) (*Operating Statement*):
وثيقة مالية للشركة تعكس حجم المبيعات ونفقات الإنتاج وترويج السلع في فترة معينة من الزمن.

الفحص الداخلي: يتقصى كل عناصر عمل ونشاط الشركة، فهو يشمل كامل سلسلة

الفحص الداخلي (*Internal Audit*):
هو تقييم فعالية وسلامة البنية «السلسلة القيمية» التي تطبقها الشركة.

القيم الموصوفة من قبل مايكل بـورتر(6). وهـي تشـمل العمليـات الأساسـية، التـي تحـدث في عملية ترويج السلع والخدمات عبر المؤسسة: «التمـوين أو التزويـد التقنـي - المـادي، والإنتـاج ونقل المنتجات، والبيع، والتسويق، وخدمة ما بعد البيع، وإضـافة إلى العمليـات الآنفـة الـذكر، فإن الفحص الداخلي يشمل أيضاً ما يسمى بالنشاط الداعم الـذي يعتمـد عليـه عمـل الشركـة بشكل أساسي ويتمثل في:

توقيع العقود الخاصة بالشراء وتطوير التكنولوجيـا وإدارة المـوظفين والعـاملين والبنيـة التحتية للشركـة، كـل ذلـك يقـع خـارج إطـار العمـل التسـويقي التقليـدي، لكـن الإسـتراتيجية التسويقية تعتمد على كل المكونات المذكورة أعلاه.

كان تنظيم آلية الإنتاج المعد بشكل جيد في شركة ***Benethon*** هو مفتاحها للنجاح على الصعيد الدولي، فهو يساعد على إجراء التغييرات السريعة في شـكل وألـوان منتجاتهـا. وبخـلاف المنتجين التقليديين للألبسة الشعبية الذين يعمدون إلى طلب الأقمشة بألوان معينـة قبـل عـام أحياناً من صنع الملابس الخاصة بهذا الموسم أو ذاك، تتيح تكنولوجيا التصميم عنـد ***Benetton*** إجراء تغييرات في الألوان والعناصر التعديلية الأخرى أثناء الموسم الواحد.

إن دراسـة التقـارير الماليـة يعتـبر الأمـر الأسـاسي لفهـم وضـع الشركـة الحـالي ومعرفـة مواصفات تطويرها، وإن بيان نتائج العمل الاقتصادي وميزان الشركة يعتبران وثيقتـان ماليتـان أساسيتان، فالميزان يشير إلى موجودات ومطلوبات ورأس المال الخاص للشركة في تـاريخ محـدد، وأما التقرير عن الأعمال الاقتصادية (أحياناً يُعمد إلى تسميته تقرير الأرباح والخسائر أو تقرير عائدات الشركة) ويعتبر أكثر أهمية من وجهة نظر المعلومات التسـويقية، فهـو يظهـر مسـتوى المبيعات والانفاقات على الإنتاج وترويج السلع خلال طور محدد مـن الـزمن، وبـإجراء مقارنـة بين هذه التقارير من وقـت لآخـر، تسـتطيع الشركـة أن تلاحـظ الجوانـب السـلبية والإيجابيـة وتتخذ وفقاً لذلك التدابير المناسبة، في المداخلة 2/3 سوف نقـوم بوصـف هـذه التقـارير وشرح بنيتها بتفصيل أكثر.

المداخلة 2/3

تقرير مالي: هل نكسب النقود حقاً؟

يتوضح في الجدول التالي تقرير (بيان) الأعمال الاقتصادية الخاص بمتجر متخصص ببيع الألبسة الرجالية «***Dale Parson's Men Wear***» للعام *1995*، ويطبق هذا التقرير (البيان) في مجال تجارة المفرق. أما التقرير المتعلق بإنتاج الشركة فهو يختلف بشكل كبير عنه لاسيما فيما يتعلق بقسم: «الكلفة الأساسية للمنتجات التي تم ترويجها أو بيعها، سيتم تبديلها بالكلفة الأساسية للإنتاج، وتتألف منهجية إعداد مثل هذا التقرير من عمليات متعاقبة، يؤدي تنفيذها إلى الحصول على قيمة العائدات الصافية للشركة في *25* ألف دولار.

المجموع الصافي للمبيعات ....(*300*) ألف دولار.
الكلفة الأساسية للسلع المباعة ....(*-175*) ألف دولار.
إجمالي العائدات ....(*125*) ألف دولار.
النفقات ....(*-100*) ألف دولار.
الربح الصافي ....(*25*) ألف دولار.

إن القسم الأول من التقرير المبين أعلاه هو عبارة عن مجموع المبيعات التي قام بها ***Parson*** خلال عام ولإيجاد هذه القيمة يجب امتلاك معلومات عن ثلاث مؤشرات: المجموع الإجمالي للمبيعات، مجموع التعويضات أو الغرامات أو التنزيلات، والمجموع الصافي للمبيعات.

المجموع الإجمالي للمبيعات هو عبارة عن مجموع النقود الآتية من الزبائن من خلال شرائهم السلع من متجر بارسونز. لكن هناك بعض الزبائن ممن يعيدون ما قاموا بشرائه وإذا ما ترتب إعادة المبلغ كاملاً للمستهلك أو إعطائه سلعة بديلة، فإن هذه العملية تسمى (باب التعويضات أو الغرامات أو التنزيلات). وأحياناً يقرر الزبون أن يحتفظ بالسلعة، إذا ما قرر المتجر تخفيض سعرها، وتسمى هذه العملية تنزيلات (تخفيض السعر) وبطرح مجموع باب الغرامات والتعويضات والتنزيلات من قيمة إجمالي المبيعات فإننا نحصل على قيمة المبيعات الصافية.

المجموع الإجمالي للمبيعات ....*325* ألف دولار.
غرامات تعويضات وتنزيلات..................................*-25* ألف دولار.
المجموع الصافي للمبيعات ....*300* ألف دولار.

في الجزء الثاني من التقرير يتم حساب مجموع العائدات الناتجة عن البيع، والتي تبقى عند بارسونز بعد تسوية الحساب مع موردي البضائع، نبدأ التقرير من حساب احتياطي البضائع في المتجر في بداية العام، فخلال عام قام بارسونز بشراء بدلات السراويل، قمصان، ربطات عنق وجينزات وبضائع أخرى بقيمة إجمالية قدرها *150* ألف دولار، ويقع المتجر بمنأى عن مسارات التجارة الأساسية، لذلك يتوجب على بارسونز دفع مبلغ إضافي يقدر بعشرة آلاف دولار من أجل الحصول على البضائع، وبهذا يصبح المجموع *160* ألف دولار، بإضافة الاحتياطي الأولي الذي كان في المتجر نحصل على مجموع مقداره *220* ألف دولار بعد ذلك نطرح من هذا المجموع كلفة البضاعة المتبقية في المتجر حتى *12/31* وقدرها *45* ألف دولار، والناتج *175* ألف دولار يعتبر الكلفة الأساسية لبيع البضائع.

إن الفرق بين الكلفة الأساسية للسلع التي اشتراها المتجر (*175* ألف دولار) والكلفة الأساسية للسلع التي اشتراها الزبائن (*300* ألف دولار) تسمى العائدات الإجمالية (*125* ألف دولار) وللحصول على العائدات الصافية لمتنجر بارسونز مع نهاية العام، يجب طرح من القيمة الإجمالي النفقات المتعلقة بتنظيم التجارة، والنفقات المتعلقة بالبيع وهي تشمل رواتب البائعين الموجودين. والانفاقات على الدعاية والإعلان في الجريدة المحلية وفي الإذاعة، وكلفة إيصال البضائع للزبون بعد التخلص من العيوب الموجودة، هي نفقات تساوي بإجمالها *50* ألف دولار في السنة.

أما الانفاقات الإدارية فإنها تشمل رواتب إداريي المتجر، والانفاقات على شراء لوازم المكتب الإداري، وإنفاقات مختلفة مرتبطة بإجراء فحص إداري من قبل مستشارين أخصائيين، شكلت الإنفاقات الإدارية في عام *1995* مجموعاً قدره *30* ألف دولار، وفي الختام، الإنفاقات الثابتة مثل الإيجار والخدمات الهاتفية والتأمينات والاستهلاك... إلخ. فقد شكلت مجموعاً عاماً قدره *20* ألف دولار، بالتالي فإن مجموع الإنفاقات في عام *1995* وصل إلى *100* ألف دولار وإذا طرحنا هذه القيمة من إجمالي العائدات أي *125 - 100 = 25* ألف دولار وهو ما يشكل الربح الصافي لعام *1995*.

جدول تقرير الحسابات الجارية في متجر ***Dale Parson's Men's Wear*** في *1995/12/31* الوحدة: ألف دولار.

القيمة الإجمالية للبيع		*325*
ناقص التعويضات والغرامات والتنزيلات		*25*
المجموع الصافي للبيع		*300*
الكلفة الأساسية لبيع البضائع		
الاحتياطي الأولي الموجود في *95/1/1*	*60*	
المشتريات	*150*	
زائد - توصيل البضاعة إلى المتجر	*10*	
الكلفة الإجمالي للمشتريات	*160*	
الكلفة الأساسية للبضائع المعروضة للبيع	*220*	
ناقص ما تبقى من البضائع في *1995/12/31*	*45*	
الكلفة الأساسية الإجمالية لبيع البضائع		*175*
العائد الإجمالي		*125*
الإنفاقات		
الإنفاقات على البيع	*50*	
الإنفاقات الإدارية	*30*	
الإنفاقات الدائمة	*20*	
مجموع الإنفاقات		*100*
الربح الصافي		*25*

تحليل *SWOT*

يتيح التحليل ***SWOT*** لنا بإبراز جوانب قوة وضعف المؤسسة وكذلك الفرص والإمكانيات والمخاطر (وكلمة ***SWOT*** هي اختصار لـ - ***Strength - Weaknesses - Opportunities - Threats***) أثناء إجراء الفحص الإستراتيجي الذي يوفر لنا كمية كبيرة من المعلومات بدرجات متفاوتة من الأهمية والضمان، ويقوم التحليل بغربلة هذه المعلومات وينتقي نتائج الفحص الداخلي والخارجي الأكثر أهمية، والكمية القليلة من البنود الارتكازية تتيح للشركة تركيز اهتمامها عليها.

الإمكانيات (الفرص) والتهديدات:

عند وضع هذا القسم يتوجب على رب العمل تحديد التهديدات الرئيسية والفرص أو الإمكانيات المتاحة، والتي يمكن للشركة أن تواجهها في المستقبل، وإن المقصود من هذا الفصل هو محاولة التنبؤ المبكر بالأحداث التي يمكن أن يكون لها تأثير على عمل الشركة، ويتعين على رب العمل بالتالي تعداد كل التهديدات والفرص المتاحة، التي يستطيع أن يتخيلها شخصياً.

وبهذا يكون القسم الضخم لإنتاج المنتجات الغذائية المخصصة للحيوانات الأليفة في إحدى الشركات قادراً على أن يعرض علينا التسلسل التالي:

- **الإمكانيات:**

الحالة الاقتصادية يُتوقع نتيجة تحسين الوضع الاقتصادي، زيادة عدد الأشخاص الذين يقتنون الحيوانات المنزلية من كافة طبقات السكان في الولايات المتحدة.

التغييرات السكانية، **أولاً** الزيادة المتنامية لعدد العائلات غير المكتملة التي يمارس فيها كلا الوالدين عملهما الخاص، ويساعد وجود الكهول والشيوخ على السعي وراء شراء طعام يكون سهل التقديم والتحضير للحيوانات المنزلية (سواء معلبات أو حتى أطعمة جافة). **ثانياً** - يزداد عدد الشيوخ الذين يقتنون الحيوانات المنزلية لتضمن لهم التسلية في وحدتهم.

السوق يحدث تطور لسوق المواد الغذائية المخصصة للحيوانات الأليفة في ذات الاتجاه الذي تتطور فيه سوق المواد الغذائية للبشر، أي أن الصحة والأغذية الجاهزة للاستعمال هي التي تحظى بالانتشار الأوسع.

التكنولوجيا: أعد باحثو الشركة تكنولوجيا إنتاج الأغذية للحيوانات المنزلية بأقل كمية من الدهون أو الحريرات، لكنها لذيذة ومغذية، وفي الوقت الراهن تجذب هذه السلعة اهتمام عدد كبير من المشترين الذين يشترون السلع للحيوانات المنزلية،

خاصة وأن العديد من هذه الشركات يعتني بالصحة العامة لهذه الحيوانات كما لو كانت ملكهم شخصياً.

- **التهديدات:**

نشاط المنافسين: لقد أعلن المنافس القوي للتو، بأنه على استعداد أن يطرح في الأسواق خطاً جديداً للمنتجات الغذائية العالية الجودة المخصصة للحيوانات المنزلية وأكد إعلانه ذاك بحملة إعلانية مركزة وبإجراءات حاسمة لتنشيط الترويج والتوزيع.

الضغط من جهة التجارة: يقر المحللون العاملون في هذا المجال. أنه في العام المقبل سيتعين على مجموعة المشترين في المحلات التجارية التعرف على أكثر من 1000 نوع جديد من البضائع، ويتوقع أن يتقبل المشترون فقط 38% منها، وسيعطون كل سلعة خمسة أشهر فقط لإثبات مقدرتها على البقاء.

التغييرات السكانية: يمكن أن تلعب دوراً مغايراً لما ذكرناه سابقاً إذ إن زيادة عدد العائلات غير المكتملة والعائلات التي يعمل فيها كلا الوالدين عملهما الخاص، من المحتمل أن تؤدي: **أولاً**: اقتناء الحيوانات المنزلية التي تتطلب عناية أقل كالقطط مثلاً وليس الكلاب. **ثانياً**- إعطاء الأفضلية لاقتناء الحيوانات المنزلية الصغيرة التي تستهلك كمية طعام أقل.

العامل السياسي: إن تشريعات الاتحاد الأوروبي سوف تعمل على إجبار منتجي المواد الغذائية المخصصة للحيوانات المنزلية على كتابة المكونات على الغلاف الخارجي للعبوة وكشف النقاب عن بعض المكونات مثل لحم الكنغر أو الخيل الذي يشمئز منه المشتري.

لا تستحق كل التهديدات المقدار ذاته من الاهتمام أو القلق بشأنها ويتوجب على أرباب العمل تقييم كل تهديد على حدى وتقدير الخطر المحتمل، لذا ينبغي على المدير أن يركز اهتمامه على التهديدات الأكثر خطراً، وإعداد الخطط المبكرة لتجنبها.

تظهر الإمكانيات أو الفرص، عندما تساعد اتجاهات تغيرات البيئة على استخدام جوانب القوة في المؤسسة ويتعين على أرباب عمل الشركات تقييم كل إمكانية (فرصة) على أرضية جاذبيتها المحتملة وإمكانية تحقيقها للنجاح، وقلما تسنح للشركات فرص مثالية، تكون مطابقة تماماً لأهدافها ومواردها، وإن تحقيق الفرص أو الإمكانيات مشوب بالمخاطر دائماً. وأثناء تقييم الفرص ينبغي على رب العمل أن يقرر، هل يوجد مبرر للمغامرة أم لا؟ وحسب جوانب القوة في الشركة يمكن لاتجاه التطور ذاته أن يشكل إما تهديداً أو يكون بمثابة فرصة لها. وكمثال على ذلك، أصبح تطوير إنتاج عجلات بأبر فولاذية فرصة حقيقية لشركة ***Michelin*** التي استخدمت تقنيتها المميزة لشغل حصة كبيرة في السوق لكنه كان بمثابة تهديد بالنسبة لبقية الشركات فقد أصبحت معاملها عتيقة، وإطالة دورة السلعة الحياتية أدت إلى انخفاض الطلب عليها.

جوانب القوة والضعف في الشركة

إن جوانب القوة والضعف في التحليل ***SWOT*** لا تقتضي تعداد كل مواصفات الشركة، بل تلك التي ترتبط بمفاتيح النجاح فقط (***Critical Success Factors***)، فاللائحة الطويلة من شأنها أن تؤدي إلى عدم الوضوح وإلى الضياع، والتشعب وتبعدنا عن المهم فعلاً.

العوامل الأساسية للنجاح
Critical Success Factors:
هي تلك الجوانب القوية والضعيفة للمؤسسة، والتي تؤثر بقوة على نجاحها. وتتحدد تلك الجوانب أثناء المنافسة مع الآخرين.

جوانب القوة والضعف في الشركة هي مفاهيم نسبية وليست مطلقة. إنه لأمر جيد أن تكون قوياً في مجال ما ولكن ما العمل إذا كان المنافسون أقوى منك في المجال ذاته، وهذا قد يصبح ضعفاً بالنسبة لك، لقد كانت شركة ***Mercedes*** قوية في إنتاج السيارات الواسعة الآمنة ذات العمر الطويل. لكن عندما أطلقت شركة ***Honda*** سيارات ***Acura*** وأطلقت شركة ***Toyota*** سيارات ***Lexus***، فإنها تفوقت في السوق الأمريكية على مرسيدس على كافة الصعد، وبذلك فقدت الشركة ميزتها وتفوقها. إن

منتجات اليابان لم تكن أرخص، ولكنها أعدت خصيصاً للسوق الأمريكية وهي مزودة بكل الإضافات اللازمة، التي كانت ترغم مشتري السيارات الألمانية على دفع مبالغ إضافية ثمناً لها، وفي الختام يجب أن تركز جوانب القوة في الشركة على الوقائع.

فعند شرائها لـ ***Scoda*** استحوذت شركة ***VW*** على اسم ماركة مشهورة عالمياً، ولكن هل يمثل هذا الاسم ميزة بحد ذاته؟ والخطأ في تحديد جوانب القوة قد يكون خطراً بحد ذاته.

قام أحد المنتجين المشهورين جداً في صناعة الطائرات بالإعلان على مدار سنوات طويلة عن جودة التخديم بعد البيع، وبعد أن اشترت شركة أخرى هذا المصنع تبيّن لها أن سمعة ذلك المنتج كانت الأسوأ في هذا المجال.

يمكن للمنتج المتفوق في إنتاج المواد الغذائية للحيوانات المنزلية تحديد جوانب القوة والضعف لديه كالتالي:

جوانب القوة:

- رائد في مجال إنتاج الطعام الجاف الخاص بالقطط.
- النفاذ إلى التكنولوجيا المتقدمة في إنتاج هذه السلع.
- رائد في إنتاج الطعام الرطب.
- رائد في إنتاج طعام الحيوانات المنزلية في الأسواق الكبيرة بما فيها فرنسا وإيطاليا وإسبانيا وأمريكا الجنوبية.

جوانب الضعف:

- المركز الثالث في إنتاج طعام الحيوانات المنزلية المعلبة.
- تشكيلة زائدة عن الحد للمنتجات باستخدام بعض أسماء الماركات التجارية.
- معظم أسماء الماركات التجارية قليلة الشهرة وتستدعي عدم الارتياح عند شرائها.

- إنفاقات قليلة نسبياً على الدعاية وعلى ترويج السلع والمنتجات.
- تشكيلة المنتجات تحتاج إلى حرفة مهنية كبيرة.
- حصة صغيرة في بعض الأسواق مثل ألمانيا وبريطانيا و***USA*** وكندا.
- مستوى العائدات غير مرتفع بما فيه الكفاية.

رأيتم من خلال إيرادنا لمثال شركة إنتاج الطعام للحيوانات المنزلية، أن ميزان ***SWOT*** يتكون من بعض الأجزاء، وتتطابق جوانب القوة في إنتاج الطعام الجاف والرطب مع النزعات السكانية، ويمكن تحديدها كإمكانيات للنمو، ويجب أن يساعد النفاذ إلى التكنولوجيا على التكيف مع الأذواق المتغيرة عند المستهلكين ونظام القوانين الجارية.

ولكن من المطلوب تركيز الانتباه بشكل كبير على جوانب الضعف في المؤسسة، وإن اختصار خطوط الإنتاج غير الفعالة في سوق الطعام النيئ المعد للحيوانات المنزلية وتبسيط بنيان الماركة التجارية والتركيز على بعض عمليات الإنتاج سوف يساعد على تحرير الوسائل لتطوير إنتاج الطعام الجاف أو الرطب، ومن خلال الوصول إلى النظام الدولي للتوزيع، سيتسنى للشركة أن تصبح رابحة وقوية.

تكوين حقيبة العمل

حقيبة العمل
Business Port Folio:
مجموعة من أنواع النشاط والسلع التى تمارسها الشركة.

بعد أن تكون الشركة قد قامت بصياغة مهمتها وعرفت ما هي الوظائف التي عليها القيام بها، عليها عندئذ أن ترسم خطة لحقيبة عملها.

وحقيبة العمل هي مجموعة من أشكال العمل والسلع، التي سوف تمارسها الشركة، والحقيبة الجيدة هي تلك التي يكون بمقدورها تكييف جوانب القوة والضعف مع إمكانيات الوسط المحيط.

ويتوجب على الشركة:

أولاً: تحليل حقيبة العمل الموجودة لديها واتخاذ القرار حول اتجاهات العمل التي يجب توجيه الاستثمارات الكبيرة أو الصغيرة إليها (أو عدم التوجيه على الإطلاق).

ثانياً: إعداد إستراتيجية النمو من أجل إدخال السلع الجديدة أو الأعمال الموجهة في الحقيبة.

تحليل حقيبة العمل الموجودة

تحليل حقيبة العمل
Port Folio Analysis :
أسلوب يتم بمساعدته تقييم واختيار أنواع نشاط عديدة تمارسها الشركة.

إن تحليل العمل من شأنه أن يساعد أرباب العمل على إجراء تقييم أفضل لمجال عمل الشركة، وتسعى الشركات إلى توظيف استثماراتها في المجالات الأكثر ربحاً من بين أعمالها، وتقليصها في الخاسرة منها، فعند وقت غير بعيد بدأت شركة ***Sweden's Volvo*** ببيع الطاقات الإنتاجية غير المربحة بهدف تقوية حقيبة عملها، إذ خططت لبيع حصتها في إنتاج السلع الاستهلاكية (المستثمرة في ***BCP***) والصناعات الدوائية (28% في شركة ***Pharmacia***)، واستثماراتها في شركات السمسرة من أملاك ثابتة وأوراق ثمينة وغيرها. وإن حقيبة العمل الأكثر ضغطاً سوف تساعد ***Volvo*** على تركيز جهودها على تجديد وتحديث إنتاج السيارات الخفيفة، وسيارات النقل والباصات.

إن الخطوة الأولى التي يجب أن يقوم بها الفريق الإداري أثناء تحليل حقيبة العمل هي إظهار مفاتيح توجهات العمل الأساسية، المحددة لمهمة الشركة، ويمكن تسميتها بالعناصر الإستراتيجية للعمل، ويمكن تعريف عنصر العمل الإستراتيجي على أنه اتجاه عمل ونشاط الشركة، التي تمتلك مهمات والتزامات خاصة: ونشاط الشركة يمكن رسم خطة له بمعزل عن الاتجاهات الأخرى.

يمكن لعنصر العمل الإستراتيجي أن يكون بمثابة قسم تابع للشركة أو مجموعة تجارية، وحتى قسماً تجارياً أو علامة تجارية.

في المرحلة التالية من التحليل الجاري على حقيبة العمل، ينبغي على الإدارة تقييم جاذبية مختلف عناصر العمل الإستراتيجي واتخاذ القرار المتعلق بالدعم الذي يستحقه كل عنصر من هذه العناصر.

ويحدث هذا في بعض الشركات بطريقة غير شكلية أثناء العمل، إذ تدرس الإدارة مجموعة توجهات العمل والسلع في الشركة، وبالاقتداء بالتفكير السليم، تتخذ الشركة قرارها حول الكمية التي على كل عنصر عمل إستراتيجي أن يحصل عليها ويسلمها. إضافة إلى أن بعض الشركات تتبع أساليب شكلية للتخطيط لحقيبة العمل.

إن هدف التخطيط الإستراتيجي يكمن في البحث عن وسائل التوزيع الأمثل لقوى الشركة للاستفادة من الفرص الجاذبة للوسط التسويقي وتجييرها لصالحها. لذا نجد أنه في معظم الأساليب القياسية لتحليل حقيبة العمل يتم تقييم عنصر العمل الإستراتيجي من خلال عنصرين:

من وجهة نظر جاذبية السوق أو الفرع الذي ينتمي إليه عنصر العمل الإستراتيجي.

من وجهة نظر حالة المتانة والثبات لعنصر العمل الإستراتيجي في هذه السوق أو في فرع ما من الصناعة.

إن أفضل الأساليب المعروفة لنا هو تنضيد الحقيبة الذي يتم إعداده في ***Boston Consulting Croup*** (شركة رائدة في مجال الاستشارات في حقل الإدارة) وفي شركات ***Shell*** و***general Electric***.

مصفوفة نمو/ حصة السوق (*Growth Share Matrix*): أسلوب تخطيط حقيبة العمل الذي يقيّم العناصر الإستراتيجية لعمل الشركة من وجهة نظر وتائر نمو أسواقها والحصة النسبية لهذه العناصر في السوق ويقسم عنصر العمل الإستراتيجي إلى «نجوم» و«بقرات حلوب» و«علامات استفهام» و«كلاب».

أسلوب شركة *Boston Consulting Group*

باستخدام أسلوب شركة ***Boston Consulting Group***، تقوم الشركة بتصنيف كل عناصر العمل الإستراتيجي لديها بما يوافق مصفوفة نمو حصة

السوق. المبينة في الشكل 3/3. إن المحور العمودي أي وتائر نمو السوق تحدد مقياس جاذبية السوق، أما المحور الأفقي أو الحصة النسبية للسوق، فيحدد متانة وضع الشركة في السوق عند تقسيم المصفوفة نمو/ حصة السوق إلى قطاعات يمكن إظهار أربعة أنواع من عناصر العمل الإستراتيجي (انظر الرسم 3/3).

النجوم (*Stars*): اتجاهات سريعة التطور للعمل أو السلع بحصة كبيرة من السوق التي تتطلب في معظم الأحيان استثمارات قوية لدعم نموها السريع.

النجوم - إن توجهات العمل المتطورة بسرعة والسلع التي تملك حصة كبيرة من السوق. تتطلب عادة استثماراً قوياً لدعم نموها السريع ويتباطأ مع الوقت نموها وتتحول إلى بقرات حلوب.



الشكل 3/3: مصفوفة نمو/حصة السوق المعدة من شركة *BCG* الحصة النسبية في السوق

البقرات الحلوب (*Cash Cows*):
اتجاهات العمل أو السلع بوتائر نمو منخفضة وحصة كبيرة من السوق، وعناصر العمل الإستراتيجي التي تجلب العائدات والتي تستخدمها الشركة لدفع حساباتها ولدعم عناصر العمل الأخرى التي تتطلب الاستثمارات.

البقرات الحلوب: اتجاهات العمل أو السلع بوتائر منخفضة للنمو وبحصة كبيرة من السوق، إن عناصر العمل الإستراتيجية المتينة والمتقدمة لدعم حصة الشركة في السوق تحتاج إلى استثمار أقل. وعند هذا فهي تعطي عائدات عالية، تستخدما الشركة لدفع حساباتها ولدعم عناصر العمل الإستراتيجية الأخرى التي تحتاج إلى الاستثمارات.

علامات الاستفهام: عناصر العمل التي تمتلك حصة صغيرة في الأسواق السريعة التطور وتتطلب هذه العناصر كمية كبيرة من الوسائل حتى لدعم حصصها. هذا إذا لم نتكلم عن زيادتها. ويتعيّن على الإدارة هنا التفكير بدقة حول علامات الاستفهام هذه التي تستحق أن نجرب تحويلها إلى النجوم، وأي منها ينبغي إلغاؤها مع الوقت أو مع تتالي مراحل العمل.

علامات الاستفهام (*Question Marks*):
عناصر العمل التي تملك حصة غير كبيرة من الأسواق النامية بسرعة والتي تتطلب حجماً كبيراً من الوسائل / الموارد للحفاظ على حصتها في السوق وللتحول إلى «النجوم».

الكلاب: اتجاهات العمل والسلع بسرعة نحو متدنية وبحصة صغيرة في السوق، وهي يمكنها أن تجلب عائدات كافية لدعم نفسها، ولكنها لا تعد بأن تصبح مصادر أكثر جدية للدخل.

الكلاب (*Dogs*):
اتجاهات العمل والسلع بوتيرة نمو منخفضة وبحصة غير كبيرة من السوق والتي يمكن أن تجلب عائدات كافية لدعم نفسها، لكنها قد لا تصبح مصدراً جيداً للدخل.

أما الدوائر العشرة في مصفوفة نمو/ حصة السوق تعتبر عشرة عناصر عمل إستراتيجية جارية في الشركة، وفي الشركة هناك نجمتان وبقرتان حلوبتان وثلاثة علامات استفهام وثلاثة كلاب. وقياس الدوائر يتناسب طرداً مع حجم مبيعات عنصر العمل الإستراتيجي بالدولار. والشركة التي نتناولها هنا ليست في حالة مثلى لكنها مقنعة، وهي تسعى للاستثمار في علامات الاستفهام الواعدة لتحويلها إلى نجوم ودعم هذه النجوم كي تصبح قياساً لتطور السوق بقرات حلوب.

ولحسن الحظ تمتلك هذه الشركة بقرتين حلوبتين بحجم معقول، وتساعد عائداتهما بتمويل علامات الاستفهام والنجوم والكلاب ويتوجب على الشركة أن تتخذ سلسلة من الإجراءات الحاسمة فيما يتعلق بالكلاب وإشارات الاستفهام، والحقيقة أن الأمر سيكون أسوأ لو لم يكن لدى الشركة نجوم، أو كلاب كثيرة وبقرة حلوب واحدة وضعيفة.

بعد تصنيف عناصر العمل الإستراتيجي، يجب على الشركة تحديد دور كل عنصر في المستقبل. وفيما يتعلق بكل عنصر ينبغي اعتماد واحدة من الإستراتيجيات الأربع. وتستطيع الشركة زيادة الاستثمار في أحد هذه العناصر لشغل حصة من السوق أو أنها تستطيع أن تستثمر كمية بقدر ما يتطلب الحفاظ على حصة كل عنصر من العناصر العاملة في السوق. ويمكنها أن تستخرج الموارد الأولية من كل عنصر عمل إستراتيجي، عن طريق سحب المواد الأولية القصيرة الأمد خلال طور معين من الزمن، دون اعتبار للنتائج المستقلة، وفي نهاية المطاف يمكنها سحب رأس المال المستثمر من عنصر العمل الإستراتيجي، ببيعه أو بالانتقال إلى مرحلة إلغائه واستخدام الموارد في مكان آخر.

أسلوب شركة *General Electric*

تقترح شركة ***General Electric*** أسلوباً مركباً لتخطيط وتنضيد حقيبة العمل والذي يحمل اسم مصفوفة التخطيط الإستراتيجي للعمل الاقتصادي (الرسم 4/3)، وكما هو الأمر في حالة أسلوب الشركة (***BCG***)، يستخدم في هذا الأسلوب مصفوفة ذات محورين:

المحور الشاقولي: يمثل جاذبية مجال أو فرع ما.

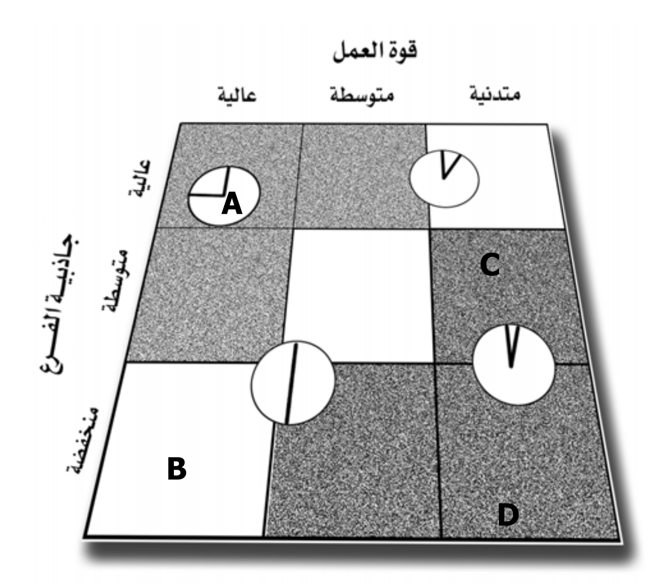
المحور الأفقي: متانة وصلابة الشركة في هذا الفرع.

وكما هو مبين في الشكل فإن أفضل اتجاهات العمل ترتبط بالمجالات ذات الجاذبية العالية، والي تمتلك الشركة مواقع قوية فيها.

في أسلوب ***GE*** هناك اعتبارات أخرى تؤخذ على أنها عناصر جاذبية للفرع إلى جانب معدلات نمو السوق. وقد تم إعداد دليل خاص لجاذبية الفرع، المحدد على أساس حجم السوق ومعدلات نموها، وعامل الربح، ودرجة المنافسة والطلب الموسمي والدوري، وبنية النفقات وهذه العناصر كلها هي تقييمات من حيث الكمية، وتشكل دليل جاذبية الفرع، وفي هذه المرحلة يكفينا تقييم جاذبية المجال على الشكل التالي: عالية - متوسطة - منخفضة.

وعلى سبيل المثال نجد إن شركة ***Kraft*** وهي عبارة عن فرع لشركة ***Philip Morris***، كانت قد أظهرت سلسلة من الفروع بجاذبية مرتفعة: منتجات غذائية طبيعية، وتشكيلة محددة من المنتجات المثلجة، منتجات خاصة بالريجيم... وغيرها. وقد سحبت رأس المال المستثمر في الفروع الأقل جاذبية، كفرع تجارة الجملة للمنتجات النفطية، وتصنيع العبوات الكرتونية.

وحددت الشركة الهولندية الكيميائية العملاقة ***Akzo Nobel*** إنتاج بعض المواد الكيميائية والصبغيات والمستحضرات الدوائية، على أنها ذات جاذبية وأما الإنتاج الأقل جاذبية للشبكات المصنعة من الفيبر فقد عُرضت للبيع.



الشكل 3/ 4 : مصفوفة التخطيط الإستراتيجي لعمل جنرال إلكتريك

لتقييم متانة العمل حسب أسلوب ***GE*** يتم كذلك استخدام دليل خاص، وليس مؤشراً بسيطاً للحصة النسبية في السوق، إن دليل استقرار العمل يعكس عوامل عديدة كالحصة النسبية للشركة في السوق وإمكانية الأسعار المنافسة وكمية البضاعة

ومعرفة المشترين والسوق وفعالية الترويج وميزات مكان العمل، وهذه العوامل يتم تقييمها وتجميعها في دليل استقرار العمل الذي يتيح لنا في حالتنا هذه تقييم استقرار العمل على أنه عالي، أو متوسط، أو منخفض، وبهذا الشكل تتميز شركة ***Kraft*** باستقرار عمل جيد في إنتاج المنتجات الغذائية وفي المجالات المطابقة، لكن الاستقرار متدني في مجال إنتاج الكيمياء الحيوية.

تقسم الشبكة إلى ثلاث مناطق:

خلايا في الجزء العلوي اليساري - وهي استقرار وثبات عنصر العمل الإستراتيجي، وفيها تكون الشركة مرغمة على مضاعفة حجم رأس المال المستثمر وتوسيع الإنتاج.

خلايا متوضعة على القطر - تظهر عناصر العمل الإستراتيجية من المستوى المتوسط للجاذبية العامة.

يتوجب على الشركة التفكير بشكل جدي في أن تعتمد لعناصر العمل الإستراتيجية هذه تكتيك إعادة توزيع الموارد الأولية أو السحب التام لرأس المال المستثمر.

في الوقت الذي أصبحت فيه أسواق الفولاذ غير رابحة قررت أربع شركات من «الشركات اليابانية الخمس» الكبرى لإنتاج الفولاذ وهي (نيبون، ن ك ك، ***Kowasaki***، ***Sumitomo***، و***kobe***) قررت تنويع منتجاتها مبتدئة بإنتاج رقائق الكمبيوتر الصغيرة جداً. واعتقدت تلك الشركات بشكل خاطئ أن الرقائق الصغيرة ستلعب في الثمانينيات ذات الدور الذي لعبه الفولاذ في الخمسينيات وأن شركاتهم ستكون جزءاً من هذه العملية. كانت السوق جاذبة جداً إلا أنها لم تلبي أو لم تتناسب مع جوانب الشركة القوية، لذا لم يحقق أي مشروع من تلك المشاريع في إنتاج وتصنيع الرقائق الصغيرة أية أرباح تذكر. عدا عن أن سوء الحظ هذا قد أدى إلى إهمال تام لعملها الأساسي، ففي عام 1987 أعلنت تلك الشركة أنها ستخفض نفقاتها الدائمة إلى 30% لكن لن يبقى كل العمال في أمكنتهم بالطبع. وحتى العام 1993 ارتفعت النفقات إلى 3.6% كما أن خسائر الشركة ارتفعت أيضاً.

إن فشل «الخمسة المشهورين» كان يقابله نجاح شركة ***Eramet***، الشركة الفرنسية التي تعتبر المنتج الأكبر للنيكل والفولاذ العالي الجودة. ونظراً لموقعها الرائد في السوق كانت الشركة ملتزمة بقرار الاستثمار في الصناعة التحويلية وهذا كان يعتبر منطقياً بالفعل. وقد اشترت ***Eramet*** شركتين أخريين ***French Commentryere*** و***swedish Kloster Speeds Feel***، واندمجت جميعها بسرعة، وحسب إعلان «إيفارامبرت» المدير التنفيذي ورئيس الشركة الذي قال: «إننا وجدنا أن الفرنسيين والسويديين يمكنهم العمل معاً». وبالفعل فقد عمل الفريق المتحد الدولي بشكل جيد وكان هذا أفضل من العمل بشكل إفرادي بالطبع.

وتسعى ***Eramet*** حالياً لاتخاذ الخطوة الثالثة للحصول على أولئك المستهلكين والتكنولوجيا المعروفين لإدارة الشركة، التي لا تعتبر إلى الآن قادرة على المنافسة في هذه المجالات(7).

تعبر الدوائر عن أربعة عناصر عمل إستراتيجية للشركة، وقياس الدائرة يتناسب طرداً مع حصة الفروع التي تكون فيها عناصر العمل الإستراتيجي قادرة على المنافسة، وتبين القطاعات داخل الدوائر حصة كل عنصر عمل إستراتيجي، وبذلك تكون الدائرة ***A*** هي عنصر العمل الإستراتيجي في الشركة الذي يشغل 75% من حصة السوق في فروع الصناعة الثقيلة وذات الجاذبية العالية، والتي تمتلك الشركة فيها استقراراً عالياً في العمل. وتعكس الدائرة ***B*** عنصر العمل الإستراتيجي بحصة 50% من السوق لكن بجاذبية طبيعية في هذا الفرع من الصناعة، وأما الدائرتان ***C*** و***D*** فتمثلان عنصري العمل الإستراتيجي المتبقيين للشركة في فروع الصناعة، حيث لا تمتلك الشركة هنا حصة كبيرة، ويكون استقرار العمل ضعيفاً، وبشكل عام، يتوجب على الشركة توسيع ***A*** ودعم ***B*** واتخاذ قرارات مناسبة بالنسبة لـ ***C*** و***D***.

يُنصح كذلك بعكس الحالات المخطط لها لعناصر العمل الإستراتيجية في

المصفوفة، علماً بأن فعل ذلك يتم في الإستراتيجية غير المتغيرة، وفي حالة تغييرها أيضاً.

وعند مقارنة المصفوفة المخطط لها والواقعية تستطيع إدارة الشركة التعرف على المشاكل المستقبلية أو على الفرص المتاحة لها، كما على تحليل حقيبة العمل في الشركة أن يحول دون استثمار الأموال في الأسواق التي يمكن أن تبدو جاذبة لكنها لا تكون مستقرة بطبيعة الحال.

عيوب أسلوب المصفوفات

إن أساليب ***BCG*** و***GE*** وغيرها من أساليب المصفوفات قد غيرت جوهرياً من عملية التخطيط الإستراتيجي. إلا أن لهذه الأساليب قيود وحدود وتحتاج إلى الوقت والجهد والمال لتطبيقها. وبالنسبة لإدارة الشركة قد تكون عملية تحديد عناصر العمل الإستراتيجي وتقييم حصتها في السوق ووتائر نموها أيضاً قد تكون صعبة نوعاً ما، زد على ذلك أن هذه الأساليب تركز جلّ اهتمامها على تصنيف الاتجاهات الحالية للنشاط التجاري لكنها قلما تساعد في التخطيط للأعمال في المستقبل.

أثناء وضع المهام الإنتاجية لكل عنصر عمل إستراتيجي، وأثناء اتخاذ القرار المتعلق بطبيعة المواد الأولية التي يجب تقديمها لكل واحد من هذه العناصر وأثناء اختيار التوجهات الجديدة في العمل، ينبغي على الإدارة الاعتماد على خبرتها الخاصة. إن الأساليب الشكلية للتخطيط من شأنها أيضاً أن تجعل الشركة تسعى بشكل رئيسي نحو زيادة حصتها في السوق أو إلى شغل أسواق جديدة أكثر جاذبية، وهذا التصرف يجعل الكثير من الشركات تنشغل بأسلوب جديد للتطور السريع لاتجاهات العمل، التي تستطيع إدارتها، وغالباً ما تكون النتيجة محزنة. أثناء ذلك نجدها في أغلب الأحيان تتسرع في إغلاق أو بيع اتجاهات عمل ذات قيمة جيدة (أو تقرر سحب رؤوس الأموال المستثمرة فيها). لذلك نجد اليوم أن معظم الشركات التي كان إنتاجها بالماضي قد تعرض بشكل واسع جداً للتخريب، تعمل على تضييق دائرة

اهتماماتها وتعود إلى العمل في مجال واحد أو بضعة مجالات صناعية، إذ تجد أن العمل في هذا المجال أو ذاك هو الأفضل.

المداخلة 3/3

العودة إلى الجذور

خلال فترة السبعينيات وبداية الثمانينيات استهلكت حمى التوسع كل المخططين أو اختصاصيي التخطيط. أن تصبح الشركة كبيرة، أمر يبدو رائعاً، إذ تسعى الشركات جميعها نحو هذا الهدف أي أن تصبح كبيرة وتتطور بسرعة من خلال توسيع حقيبة العمل خاصتها، وقد استغلت الشركات طاقاتها الإضافية لكنها المربحة من أجل الحصول على السيولة اللازمة لشراء مؤسسات وشركات بديلة في مجالات صناعية أكثر جاذبية، ولم تهتم إدارات الشركات في أن المؤسسات التي تم اقتناؤها قد كانت تملك أشياء مشتركة قليلة جداً ومع هذا تركتها تعمل لتحقيق أرباحها.

ودخلت معظم الشركات في عداد التكتلات الضخمة، التي تنتج أحياناً مئات الأشكال من المنتجات المتنوعة، ومثال على هذا اشترى البنك الفرنسي وشركة إلكترونيات يابانية أستوديو سينمائي في هوليود.

إن إدارة حقيبة عمل متعددة المحتويات بدا أنه أمر صعب، فقد وجد أرباب العمل أنه ليس من السهل إدارة عمل وأنت تعرف عنه القليل جداً. وقامت معظم الشركات بربط أجهزتها الإدارية المتخلخلة وزادت من الإنفاقات الإدارية وفي الوقت نفسه، عانت الشركات الرابحة التي موّلت عملية شراء المؤسسات الأخرى من قلة الوسائل وقلة الانتباه من الإدارة.

وحتى منتصف الثمانينيات، عندما تعرضت محاولات التغيير للانهيار واحدة تلو الأخرى، فقد تنحت حمى شراء المؤسسات عن الطريق، فاسحة المجال لفلسفة أخرى جديدة - «العودة إلى الجذور» وكان لهذه النزعة الجديدة

عدة أسماء «المحيط الضيق»، «السعي إلى التنظيف» «اتبع عملك» وكان لكل هذه الأسماء معنى واحداً: تضييق محيط اهتمامات الشركة والعودة إلى تخديم مجال عمل واحد أو عدة مجالات في العمل الاقتصادي، التي تعرفها الشركة جيداً، كما عملت الشركات على التخلص من المؤسسات والشركات الصغيرة التي لم تنسجم مع هذا المحيط الضيق لاهتماماتها واستقرت بتركيز انتباهها على تلك الشركات والمؤسسات التي تنسجم مع هذا المحيط، وبنتيجة هذه العملية حصلنا على شركة أصغر من ناحية الحجم، ولكنها أكثر تركيزاً على نوع معين من ناحية العمل، وخدَّمت الشركة الأكثر قوة عدداً أقل من الأسواق، ولكنها عملت على تخديمها بأكثر جودة ونوعية.

بدءاً من أواسط الثمانينيات بدأت الشركات العمل في مختلف المجالات الصناعية بالعودة إلى أصولها، وبالتخلص من الإنتاج غير الضروري، فعلى سبيل المثال في مرحلة السبعينيات اشترت شركة جولف أند وسترن شركات في عدة مجالات اقتصادية بدءاً من إنتاج التجهيزات الصناعية الأوتوماتيكية والإسمنت وانتهاءً بالسيجار ومضمار سباق الخيل، وبعد ذلك وفي عام *1983 -1984* وبهدف العودة إلى أهداف واتجاهات التطور القديمة، تخلصت الشركة من أكثر من *50* شركة صغيرة بمبلغ إجمالي قدره *8* مليار دولار. وفي عام *1989* غيرت الشركة اسمها إلى ***Paramount Commnication*** من أجل توضيح علاقتها في مجال التسلية والاتصالات، وقد ركزت جهودها على حقبة عمل ضيقة، مؤلفة من مؤسسات مثل ***Paramount Pictures*** و***simon & Schuster L Pretice Hall*** و***USA Cable*** و***Pocket Books*** و***Cinamercia Theatres***.

وشكلت شركات المواد الغذائية جوانبها القوية عن طريق العودة إلى جذورها أي إلى إنتاج الزيت والخبز وقامت مثلاً ***Quaker Oats*** ببيع متاجرها الخاصة لتجارة المفرق: ***Jos. A. Bank*** (ملابس) ***Brookston*** (أدوات) ***Eyelab*** (صيدلية)، وقد تم القيام بهذا الأمر بهدف دعم الماركات التجارية المنتجة والموجودة حالياً، وشراء شركات ***Golden Grain Macroni Co.*** (شركة لإنتاج المعكرونة)، و***gaines Foods*** (لإنتاج الطعام للحيوانات المنزلية)، التي أصبحت

منتجاتها تكون تشكيلة رائعة مع منتجات الشركة.

واصلت معظم الشركات الغذائية بالتوسع، ولكن هذه العملية تختلف هنا عن الحمى التي سرت في العقود الماضية، فلم يكن هذا النمو مرتبطاً باقتناء الشركات في مجال الفروع المتطورة بل بتلك الشركات التي لا تمت بصلة إلى إنتاج المواد الغذائية، وبدلاً من ذلك توسعت الشركات على حساب ابتلاع الشركات الغذائية، وهي المنافسة في أغلب الأحيان، لتوسيع إمكانياتها في السوق. فاشترت مثلاً شركة ***Philip Morris*** و ***general Foods*** و***nestle*** و***kraft*** وحصلت على ***Perrier Rowntree*** و***carnation*** و ***general Partners*** وغيرها من الشركات. في أواسط الثمانينيات أفلست شركة ***Lloyd Bank*** وشركات مصرفية أخرى بسبب أزمة أميركا اللاتينية، وأقدمت البنوك الأكثر استقراراً على الطلب من المودعين فيها أن يضعوا مبالغ أخرى إلى ودائعهم واستمرت بأعمالها المالية وبعملياتها الدولية، بسبب الأزمة في جنوب شرق آسيا لم يتحقق ما كانت تنتظره هذه الدول، ولكن بنك ***Lloyds*** تصرف بشكل آخر، فقد كان المدير العام لهذا البنك براين بيتمان هو الأول الذي خلص إلى نتيجة مفادها أن توزيع الأعمال بكافة أنحاء العالم ليس دائماً الطريق الأفضل إلى النجاح، لذلك قام ببيع فروع البنك الخارجية غير الرابحة واختصر عمله في نطاق الاستثمار وتقديم القروض الدولية، وتركز على الخدمات المالية للمستهلكين. وفي الوقت الحاضر نجد أن ***Lloyds TSB***، بنك يشغل فقط *33* مكاناً في العالم ولكنه يعتبر رائداً في مجال رأسملة السوق تاركاً وراءه بنوكاً أخرى مثل ***Tokyo Mitsubishi*** و***HSBG*** و***citicorp*** وغيرها.

أدركت هذه الشركات والكثير غيرها أن الاستثمار في المؤسسات التي تتطور بسرعة في مجالات صناعية جذابة لا يعتبر استثماراً ناجحاً للمال إذا أدى إلى تشتيت المواد الأولية للشركة وتبذيرها، أو إذا كان أرباب العمل في وضع لا يسمح لهم بإدارتها. وتوصلوا إلى نتيجة مفادها: إن الشركة بدون سوق واضحة مخصصة لها هي تلك التي تحاول أن تعمل في أسواق تختلف كثيراً عن بعضها البعض وعليها أن تتعلم ممارسة العمل أفضل بوجود عدد غير كثير من الأسواق.

المصادر:

Thomas Moore, "Old Line industry Shaps up", Fortune (27 April 1987), P.23-32.

Walter Kiechel, "Corporate Strategy For the 1990s", Fortune (29 Feb. 1988), P. 34-42.

"G & W Plans to Expand in entertainment and Publishing" Press release, Paramount Communications (9 April 1990).

Brian Bremner, "The age of consolidation", Business Week (14 October 1991) P. 86-94.

Christopher Lorenz, "Sugar Daddy", Financial Times (20 April 1994), P.19.

Ian Verchere, "Nestle told to sell stake in L'Oreal", The European (22-28 April 1994), P.17.

The Lloyds Money Machine, "The Economist (17 January 1998). P.81-82.

تمتنع مجموعة من الشركات عن استخدام أساليب المصفوفات الشكلية وتفضل الأساليب الأكثر مرونة إلا أن معظمها تبقى بكل الأحوال متمسكة بقوة بالتخطيط الإستراتيجي، وهناك حوالي 75% من الشركات من لائحة ***Fortune - 500*** (أفضل 500 شركة في الولايات المتحدة التي تم تقييمها حسب رأس المال المساهم والربحية، ويتم وضع اللائحة سنوياً من قبل مجلة ***Fortune***) التي تستخدم هذا المبدأ أو سواه في التخطيط لحقيبة العمل (8).

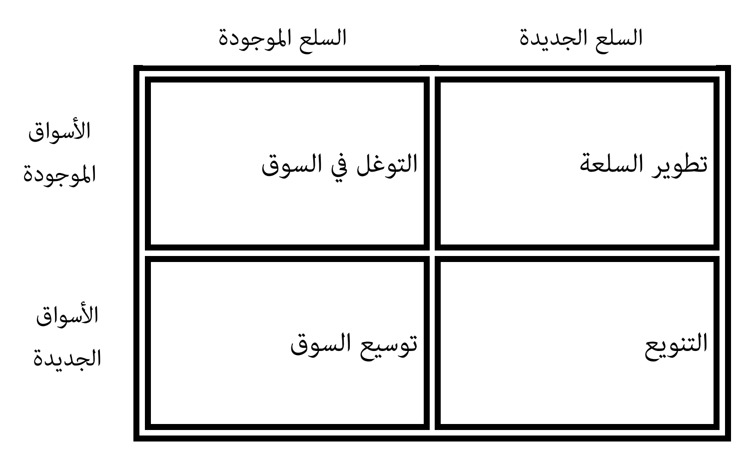
وبالطبع، أثناء اختيار الإستراتيجية الأمثل، لا يمكن الاعتماد حصرياً على تحليل حقيبة العمل لكنه يساعد الإدارة على تقييم الوضع العام للشركة ورصيد كل اتجاه عمل أو سلعة وتوزيع الموارد حسب اتجاهات العمل وتوجيه الشركة نحو النجاح الذي ينتظرها في المستقبل، وعند اتباع الشركات للطريقة الصحيحة يكون التخطيط الإستراتيجي أحد أهم عناصر التخطيط الإستراتيجي العام وجزءاً من نظرية إدارة الأعمال.(9).

إعداد إستراتيجية النمو

إن مصفوفة تطور السلعة / السوق (10) المبينة في الشكل رقم (5/3)، تعتبر أداة رائعة لتحديد إمكانيات النمو، فهي تصف أربعة طرق للنمو:

توسيع السوق - أسواق جديدة - منتجات جديدة - التنويع، ونحن نقوم

باستعمال هذه المصفوفة لشرح كيف كانت تأمل شركة ***Mercedes*** (فرع مجموعة صناعية ألمانية ***Daimler Bens*** لإنتاج السيارات الفخمة) في إعادة أرباحها بعد أن تعرضت لخسارة في عام 1993 قدرها 1.8 مليار مارك ألماني.



الشكل 5/3: تحليل الإمكانيات السوقية بمساعدة مصفوفة تطور السلعة / السوق

التوغل في السوق

ساعد الموديل الجديد للفئة ***C*** (تغيير الموديل المتلاشي 190) الشركة على زيادة حجم مبيعاتها إلى 23% في عام 1994، ففي أوروبا الغربية (بما في ذلك ألمانيا)، ازداد حجم المبيعات إلى 40%، وفي ***USA*** إلى 34%، وفي اليابان إلى 30%، وأدت نسبة الـ38% من زيادة نمو حجم المبيعات في ألمانيا إلى زيادة حصة السوق إلى 2%.

توسيع السوق

تم تخصيص الموديل الأصلي الأولي من ***Mercedes 190*** « للشخصيات الإدارية العليا فقط، ولكن السيارات من السلسلة ***A*** المنتجة في ***Raastatt*** تعمل شركة مرسيدس على اعتبارها أو إدخالها إلى سوق السيارات العائلية، ورفعت وحدة الألمانيتين بالطبع من حجم مبيعات مرسيدس بالطبع.

وفي أوروبا الشرقية والصين تحولت المرسيدس إلى سيارة الأغنياء الجدد بفضل شهرة الماركة وسمعتها لاسيما جودتها وسلامتها.

التنويع والتغيير

اتخذت الشركة الأم ***Daimler Benz*** خطوة أخرى للتنويع، فقد وجدت الشركة نفسها تعمل في مجال الطيران الفضائي، بشرائها (***MTU***) ***Pornier Motoren Tubienen Union*** وبامتلاكها لـ51% من أسهم ***Messer Schmitt Boelkow Blohm***.

وأصبحت ***Deutsche Airospace*** (***DASA***) المجموعة الفضائية والدفاعية الأكبر، وإضافة إلى الإستراتيجية، كانت الدوافع الأساسية للأعمال التي قامت بها الشركة هو سعيها لتعويض الخسائر الناتجة عن جمود تجارة وسائل النقل واستخدام تكنولوجيا عالية لإنتاج سيارات الشحن الكبيرة والخفيفة، وعلى خط الكثير من الشركات الأخرى لم تختر ***Daimler Benz*** الطريق الأسهل، فبعد انتهاء الحرب الباردة عملياً، انعكست «الفوائد السلمية» على قطاع الدفاع مباشرة، وبدأ الخمول يدب في الصناعة الدولية للطيران، طبعاً، هذا هو الوقت المناسب للتفكير حول ملاءمة الخطوة التي اتخذتها الشركة وبالتالي يطرح السؤال المنطقي نفسه وهو: هل كانت شركة ***Daimler Benz*** بقدرتها المالية وإدارتها القوية مستعدة لهذا التنويع الجذري في أعمالها؟!

التسويق في نظام التخطيط الإستراتيجي

تخطيط إستراتيجية وحدات التدبير الاقتصادي

تحدد خطة الشركة الإستراتيجية اتجاهات العمل، التي سوف تعمل الشركة على تطويرها، وكذلك المهام المرتبطة بكل واحدة منها، ومن ثم ينبغي التخطيط لكل اتجاه بشكل تفصيلي، ولبلوغ الأهداف الإستراتيجية يجب على وحدات التدبير الاقتصادية الأساسية للشركة أن تعمل في كل الفروع والمجالات: في التسويق وفي السياسة الحالية وفي التقارير المالية وفي التموين والإنتاج وفي انتقاء الكوادر...إلخ.

تتوجه كل وحدة تدبير اقتصادي إلى مصادر مختلفة من أجل الحصول على الموارد اللازمة لعملها - وبشكل خاص الوسائل المالية والقوى العاملة والمواد الخام وتكنولوجيا البحوث والدراسات وتكنولوجيا الإنتاج. هكذا يجلب قسم التسويق العائدات، بعقد اتفاقات تسليم المنتجات للمشترين ويتفق القسم المالي مع الدائنين والمساهمين من أجل الحصول على الوسائل المالية. وبهذا الشكل وللحصول على الوسائل الضرورية يجب أن يعمل قسم التسويق والقسم المالي سويةً. وبالمثل يقوم قسم الكوادر باختيار القوة العاملة، ويحصل قسم التموين على المواد اللازمة للإنتاج وإدارة أعمال التدابير الاقتصادية.

دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي

إن الإستراتيجية العامة للشركة وإستراتيجيتها التسويقية تتطابقان في كثير من الأشياء، إذ يعتني التسويق بحاجات المستهلك وبإمكانية إشباع الشركة لها، حيث تحدد هذه العناصر مهام ووظائف الشركة. وفي التخطيط الإستراتيجي تستخدم مفاهيم كثيرة من التسويق: حصة السوق، تطور السوق، النمو، أحياناً يصعب الفصل بين التخطيط الإستراتيجي وبين التخطيط التسويقي. وفي التطبيق العملي تُسمي بعض الشركات مخططها الإستراتيجي بـ «المخطط الإستراتيجي التسويقي».

يؤدي التسويق دوراً هاماً في بعض مجالات التخطيط الإستراتيجي للشركة:

- **أولاً**: يضمن المبادئ المنهجية القيادية: مبدأ التسويق الذي يفترض توجيه إستراتيجية الشركة نحو تلبية حاجات المجموعات الأهم من المستهلكين.

- **ثانياً**: يقدم التسويق المعلومات الرئيسية لمعدي أو واضعي الخطة الإستراتيجية من خلال مساعدتهم على إظهار الإمكانيات (الفرص) الجاذبة للسوق وإتاحة المجال لتقييم طاقة وقدرة الشركة.

- **وأخيراً**: وفي إطار كل قسم مستقل في الشركة يساعد التسويق على إعداد إستراتيجية تنفيذ المهام والوظائف.

ويمكن خدمة التسويق أن تحدد الأسلوب الأفضل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية لكل قسم في الشركة، أما هدف أرباب العمل من التسويق فلا يكون دائماً ضمان نمو/حجم المبيعات، وقد يكون هدفهم ينحصر في دعم حجم المبيعات الحالي وفي الوقت ذاته تقليص النفقات على الدعاية والإعلان وعلى ترويج السلع أو حتى تقليص الطلب. وبعبارة أخرى يجب أن تدعم خدمة التسويق الطلب على المستوى المحدد من الخطط الإستراتيجية للإدارة العليا، كما تساعد خدمة التسويق الشركة في تقييم قدرة كل وحدة تدبير اقتصادي وتحديد أهداف كل واحدة منها، وبعد ذلك يتم بلوغ هذه الأهداف بنجاح.

خدمة التسويق والأقسام الإدارية الأخرى للشركة

هناك آراء مختلفة تتركز حول معنى التسويق بالنسبة للشركة، ففي بعض الشركات تكون خدمة التسويق عبارة عن قسم عادي يعمل في سوية واحدة مع الأقسام الباقية. وفي بعض الأحيان يكون المسوقون متطرفين بعض الشيء إذ يعلنون أن قسم التسويق هو القسم الوظيفي الأساسي في الشركة، وهم يستشهدون بالأخصائيين بإدارة الأعمال مثل بيتر دراكر (***Peter Drucker***) الذي قال: «إن هدف العمل الاقتصادي هو خلق المستهلك»، مثل هؤلاء المسوقون متأكدون، أن خدمة التسويق بالذات هي التي يجب أن تحدد مهمة وسلع وأسواق الشركة، وتدير الوظائف الأخرى للأقسام في عملية تخديم المشتري.

يعتقد المسوقون المتنورون أن المشتري هو المرتكز الأساسي الذي يتم التقيد والاسترشاد به في أعمال الشركة، ويبرهن الأخصائيون وجهة نظرهم هذه بأن الشركة لا تستطيع أن تنجح بعملها من دون المشترين، لذلك فإن جذبهم والحفاظ عليهم يعتبر المهمة الأساسية. إن الوعود= هي التي تجذب المشترين، وتنفيذ هذه الوعود هو ما يحافظ عليهم، وخدمة التسويق هي التي تشكل هذه الوعود وتضمن تنفيذها ولكن وبما أن واقعية إشباع حاجات المستهلك أو المشتري تعتمد على عمل الأقسام الأخرى، إذن، على كل الأقسام الوظيفية أن تعمل سوية من أجل الوصول إلى إشباع وإرضاء حاجات المشتري واستحقاق بالتالي تقييمه العالي لبضائع

الشركة. زد على ذلك تلعب خدمة التسويق دوراً أساسياً في عمل كل الأقسام على حل مسألة إشباع حاجات المشتري.

النزاع بين الأقسام

لكل وحدة تدبير اقتصادي وجهة نظر خاصة تجاه هوية الشركاء وتحديد الأعمال الأكثر أهمية، فقسم الإنتاج يتقيد ويسترشد قبل كل شيء بالموردين وبالإنتاج، ويهتم القسم المالي بالعلاقة مع المساهمين والمستثمرين، وأما قسم التسويق فيهتم بالمشترين وبالسلع ووضع الأسعار، وتنشيط الترويج وتوريد البضائع.

وإذا نظرنا للأمور نظرة مثالية فإن كل هذه الأقسام يجب أن تعمل بتوافق فيما بينها بما يحقق مصلحة المشتري، ولكن عملياً العلاقات بين الأقسام تسودها أحياناً النزاعات وسوء الفهم، فقسم التسويق يدافع عن وجهة نظر المشتري لكن كفاح هذا القسم من أجل إشباع وإرضاء حاجات المشتري تجعل بقية الأقسام تعمل بشكل أسوأ، من وجهة نظر مخططاتها ومهامها، وإن نشاط قسم التسويق يمكن أن يؤدي إلى زيادة أسعار البيع بالمفرق، وإلى إحداث خلل بالخط البياني للإنتاج، وتكديس البضائع في المستودعات وإلى مشاكل في تنفيذ الميزانية، لذلك تستطيع أقسام الشركة أن تعارض ذلك ولا تسمح بخضوع أعمالها لرغبات قسم التسويق.

بهذا الشكل يجب على المختصين بالتسويق أن يقنعوا كل الأقسام بالتقيد والاسترشاد بالمستهلك، والقيام بأعمالهم آخذين بعين الاعتبار مصالحه، فتلبية حاجات الزبون تتطلب من كل الأقسام أفعالاً متوافقة ومنسجمة مع بعضها البعض لتقديم القيمة الاستهلاكية للمستهلك النهائي.

إن إنشاء القيمة الاستهلاكية هو بحد ذاته أمر أكثر تعقيداً من اعتباره مجرد وظيفة تسويقية. فهو أكثر ما يذكرنا بقائد أوركسترا تعزف سيمفونية ما وهو الذي ينظم إيقاع ورتم كل العازفين، وفي النتيجة نصل إلى مردود يفوق مجموع المكونات التي أدت إليه.

يجب على الشركة - البائع - أن تستخدم وتضم كل مصادرها ومواردها

الإنسانية والمالية في كل موحد لا يتجزأ... (خلق القيمة الاستهلاكية العليا) هو في الواقع هـدف عمل الشركة ككل ولا يكون هدفاً لقسم من أقسامها فقط(12).

إن شركة ***ABB Asea Brown Boveri*** التي تشـكلت عـام 1987 نتيجـة لاتحـاد شركـة ***Asea*** السويدية وشركـة ***Brown Boveri*** السـويسرية تمتـاز في أنهـا تعتمـد وتسترشـد بمصـالح المستهلك وخدمته. ففي عام 1990 أعدت برنامجاً خاصاً لـذلك. وتـم تطبيـق هـذا البرنـامج في أحد المناطق في بادئ الأمر وكان هدفه تسريع وتحسين خدمة المستهلك أي تقليص الوقـت مـا بين الحجز على السلع وتسليمها، وقد شمل برنامج الاعتماد على المسـتهلك كـل مجـالات عمـل الشركة في أسرع وقت، كما أنـه شـجع 5 آلاف مركـز «للتفكـير بالمسـتهلكين» والاهـتمام بتلبيـة طلبات وحاجات الزبائن والعثور على طرق جديدة لتحسين خدمتهم. وأقامت الشركـة علاقـات قوية مع المستهلكين من خلال مستوى عالٍ جداً من اللامركزية والعمل عـلى أنهـا فريـق واحـد تماماً. ويقول «سون كارلسـون» المسـؤول عـن برنـامج الاعـتماد عـلى المسـتهلك: «الأشـخاص في مجموعاتنا الصغيرة ومن خلال إقامتهم لعلاقات قوية مـع المسـتهلكين، سرعـان مـا يسـتجيبون لرغباتهم وقادرين على تلبيتهـا في حـدها الأقصى». إن ضـمان تلبيـة رغبـات الزبـائن لا يتعلـق بخبراء التسويق فقط، فالعاملون يبذلون جهودهم لإعداد نظام تنفيذ الخطط ومن ثم يسيرون على طريق بلوغ الأهداف العامة للشركة من خلال التنسيق المنظم فيما بينهم. وزد عـلى ذلـك كما يقول «كارلسون»: «أدركنا أن برنامج الاعتماد على المستهلك يقوم بتخفيض المقاييس المثلى للإنتاج (وبهذا الشكل يرفع أو يزيد من فعاليته). وهذا يضمن خدمة مثلى لزبائننا ويقربنا من هدفنا الأساسي وهو المتمثل في إقامة علاقات طويلة الأمد معهم»(13).

عملية إدارة التسويق

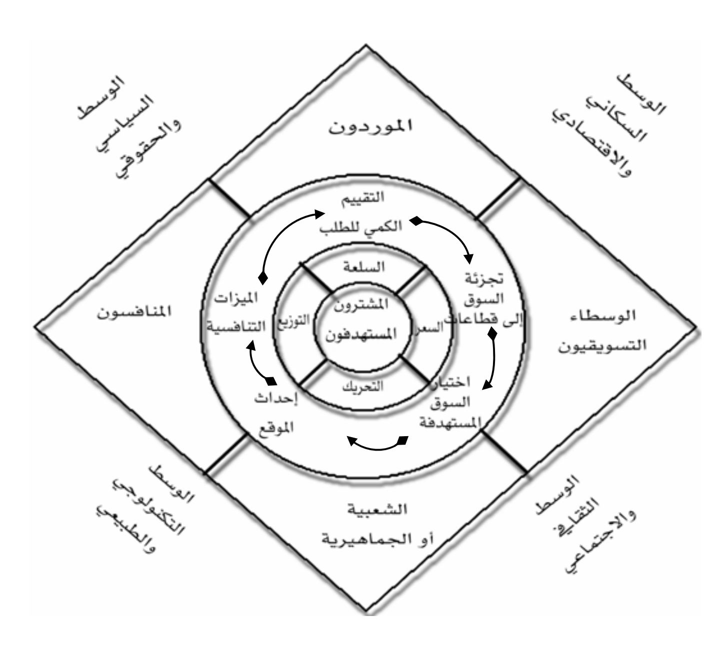
تحـدد الخطـة الإسـتراتيجية مهـام ووظائف الشركة العامة، وفي إطار كل قسـم يقوم التسويق بالمساعدة على حـل المسـائل الإسـتراتيجية العامـة، دور ومكـان

عملية إدارة التسويق:
Marketing Process :
هي عملية تحليل إمكانيات السوق واختيار الأسواق المستهدفة وإعداد المجموعة التسويقية وتنفيذ الإجراءات التسويقية على أرض الواقع.

التسـويق في الشركـة يتوضـحان في الشـكل 6/3، الـذي يعـرض بشـكل تخطيطـي عمليـة إدارة التسويق بشكل عام والقوى المؤثرة على الإستراتيجية التسويقية في الشركة.

إستراتيجية التسويق

تبدي إستراتيجية التسويق اهتماماً أساسياً بالمشتري المستهدف، فالشركة تقـوم باختيـار السوق وتجزؤها إلى قطاعات، وتنتقي من بينها تلك التي أمامها آفاق واسعة وتركز اهتماماتهـا على تخديم متطلبات هذه القطاعات، وتقوم كذلك بإعداد المجموعة التسـويقية التـي تتـألف من مكونات، تقع تحت سيطرتها، كالسـلعة والسـعر والتوزيـع والـترويج. ولتكـوين المجموعـة التسويقية الأمثل ووضعها في العمل، تجري الشركـة تحلـيلاً للمعلومـات التسـويقية، وتخطيطـاً للتسويق وتنظيم خدمة التسويق والرقابة التسويقية، وبمساعدة هذه الأفعال تستطيع الشركـة مراقبة الوسط التسويقي، وتتكيف مع تغيراته، وسوف نبحث فيما بعد بشكل أدق كـل عـنصر من عناصر عملية إدارة التسويق. وفي الفصول القادمة سوف نتحدث بالتفصيل عـن كـل هـذه العناصر.



الرسم 6/3 العناصر المؤثرة على إستراتيجية التسويق في الشركة

المستهلكون المستهدفون

من أجل بلوغ النجاح في أسواق هذه الأيام، المتميزة بدرجة عالية من التنافس يجب على الشركة أن تتقيد وتسترشد بأعمالها بالمشترين، بجذبهم عن طريق تقديم قيمة استهلاكية أعلى من تلك التي يطرحها المنافسون، ولكن قبل أن تستطيع الشركة إشباع وإرضاء حاجات المشترين، عليها أن تستوعب حاجاتهم ومتطلباتهم الاستهلاكية، لذلك فإن التسويق الحقيقي يتطلب تحليلاً دقيقاً للجمهور المستهدف. وسوف تجدون تحليلاً مفصلاً لسلوك المشترين في الفصلين السادس والسابع من هذا الكتاب.

تدرك الشركة أنها لا تستطيع أن تلبي كل حاجات المشترين في سوقٍ ما، أو أنها لا تستطيع أن تلبيها كلها بنفس الدرجة، فالمشترون كثيرون جداً ولديهم متطلبات متنوعة ومختلفة، ولكن توجد بعض الشركات التي تمتلك ميزات وتتفوق في مجال تخديم قطاعات معينة من السوق، لذلك ينبغي على كل شركة أن تقسم السوق بشكل كامل، وانتقاء القطاعات الأكثر جاذبية وإعداد الإستراتيجية المناسبة لخدمة هذا القطاع المنتقى بشكل يكون أكثر فعالية مما يفعله المنافسون، وتتألف هذه العملية من خمسة مراحل:

- التحليل الكمي للطلب والتنبؤ به.
- تجزئة السوق إلى قطاعات.
- انتقاء القطاعات المستهدفة.
- إحداث مواقع للسلع في السوق.
- تحليل أماكن تواجد سلع المنافسين في السوق.

الوسط التنافسي

إن الهدف الأساسي للشركة هو تخديم المستهلكين، لكن الشركة تقوم بتحقيقه في الوسط الذي تؤثر فيه عناصر كثيرة، كالوسط الكبير الذي يشمل تأثير العوامل السياسية، والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذا الوسط الكبير ينطبق بشكل

عام على كل المؤسسات والشركات. وإضافة إلى ذلك، تواجه الشركة الوسط الصغير أيضاً، وهو وسط فريد من نوعه أو خاص بكل شركة، ويتألف من الموردين والمنافسين، الوسطاء والمجموعات الشعبية المؤلفة من عدد كبير من الأشخاص بدءاً من العمال وانتهاءً بوسائل الإعلام الجماهيري، وليس من الضروري اعتبار هؤلاء من عداد المستهلكين. وفي الفصلين الرابع والخامس سوف نصف بالتفصيل المحتويات الأساسية لهذه الوسائل وتوضيح طابعها العام.

التحليل الكمي للطلب والتنبؤ به

لنفترض أن الشركة تدرس الأسواق المحتملة للسلعة الجديدة، ويلزمها في بادئ الأمر تقييم القدرة الحقيقية والمحتملة للسوق وقطاعاتها المختلفة أيضاً. ولتقييم قدرة السوق ينبغي إظهار كل السلع المنافسة، وتقييم حجم المبيعات الجارية لهذه السلع، وتحديد فيما إذا كانت هذه السوق كبيرة بحيث يتم تحقيق حجم مبيعات مربح لسلعة أخرى أيضاً. وسوف نتعرف في الفصل الثامن على أساليب إجراء الأبحاث التسويقية والأنظمة الإعلامية من مختلف الأنواع.

وليست بأقل أهمية آفاق تطور السوق، فالشركات تفضل امتلاك أو الاستحواذ على السوق التي تمتلك آفاق تطور مستقبلية، وإن طاقة مثل هذا النمو يمكن أن تعتمد على وتائر النمو عند المستهلكين بأعمار محددة أو بجنسياتهم أو بمستوى الدخل، والذين يبتاعون هذه السلعة، يمكن أن يرتبط النمو كذلك بتغيرات الوسط الأكثر شمولية، مثل تغيرات الأوضاع الاقتصادية، ونمو معدلات الجريمة، وتغير نمط الحياة العام. وعلى سبيل المثال، ترتبط السوق المستقبلية لألعاب الأطفال العالية الجودة والألبسة الولادية ارتباطاً وثيقاً بمعدلات الولادة واتجاهات تبدل رفاهية ونمط الحياة المتنبأ به للعائلة. ومن الصعوبة بمكان توقع تأثير عوامل الوسط هذه، ولكن من الضروري القيام بذلك، لامتلاك إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة، بالنسبة لمثل هذه السوق التي تمتلك آفاقاً مستقبلية، وسوف يضطر أخصائيو الإعلام التسويقي في الشركة إلى استعمال أساليب خاصة للتقييم الكمي والتنبؤ بالطلب.

تجزئة السوق
Market Segmentation :
تجزئة السوق إلى مجموعات منفردة للمشترين ذوي متطلبات ومواصفات أو سلوكيات تحتاج إلى أنواع مختلفة من السلع أو إلى مجموعة تسويقية خاصة.

تجزئة السوق إلى قطاعات

لنفترض أن التنبؤ بالطلب بدا أنه مناسب، إذن يتعين على الشركة الآن أن تقرر بأي شكل سوف تستولي على السوق، وهي تتألف من عدد كبير من المشترين المتنوعين، ومن السلع، ومن المتطلبات الاستهلاكية، وينبغي على المسوِّق أن يحدد، أي من القطاعات تقدم الفرص الأفضل لتحقيق أهداف الشركة. ويمكن جمع المستهلكين في مجموعات حسب دلائل متنوعة: قد تكون جغرافية (دول، أحياء، مدن) أو سكانية (حسب الجنس، أو العمر، أو مستوى الدخل، مستوى التعليم) أو نفسية (طبقات اجتماعية، نمط الحياة) أو سلوكية (أسلوب الشراء، المميزات التي يُبحث عنها، نشاط الاستهلاك)، إن عملية تجزئة السوق إلى مجموعات مستقلة من المشترين بمتطلبات استهلاكية مختلفة، أو بمواصفات وسلوكيات متعددة، تتطلب أشكالاً محددة من السلع أو إجراءات تنشيطية وتحفيزية للتسويق.

إن أية سوق هي في الحقيقة تتألف من قطاعات، ولكن ليست كل نماذج تقسيم السوق إلى قطاعات متشابهة من حيث فائدتها. فعلى سبيل المثال، أثناء الترويج لمستحضر الطبي ***Panadol*** في السوق، لا توجد أي ضرورة لتقسيم سوق مستهلكي دواء مخفف الآلام هذا إلى رجال ونساء، حيث إن كلاهما يستجيبان بنفس الطريقة للإجراءات التسويقية، ويتضمن قطاع السوق على المشترين المستجيبين بشكل متشابه إلى تشكيلة محددة من محفزات التسويق، ففي سوق السيارات على سبيل المثال، هناك مشترون يختارون السيارة الأكبر والأكثر ضماناً للراحة بدون النظر إلى السعر، وهؤلاء يشكلون قطاعاً واحداً من السوق، وفي قطاع آخر يمكن أن نجد مشترين يهتمون قبل كل شيء بالسعر وبقدرة السيارة على توفير الوقود، هل تسنح الفرصة بصنع نموذج موحد من السيارات يحقق بنفس الدرجة رغبة القطاعين السابقين؟! لذلك نجد أن الشركة تقوم بكل ذكاء بتركيز جهودها على تلبية المتطلبات الاستهلاكية ذات الخصوصية لأحد القطاعات أو لمعظمها.

انتقاء القطاعات المستهدفة في السوق

انتقاء القطاعات المستهدفة للسوق (*Market Targeting*):
عملية تقييم جاذبية كل قطاع من السوق واختيار أحد أو عدة قطاعات للاستيلاء عليها.

بعد أن قامت الشركة بتقسيم السوق إلى قطاعات، يمكنها عندئذ الخروج إلى قطاع أو أكثر من هذه السوق، وإن انتقاء القطاعات المستهدفة في السوق يعني تقييم جاذبية كل قطاع واختيار واحد منها أو أكثر للاستحواذ عليها وعلى الشركة اختيار تلك القطاعات التي تستطيع أن تقدم فيها ولوقت طويل للمشترين القيمة الاستهلاكية العالية، أما الشركات التي تمتلك كمية محدودة من الموارد فيمكنها العمل فقط في بعض القطاعات المتخصصة. إن مثل هذه الإستراتيجية من شأنها أن تحد من حجم المبيعات، ولكن يمكن أن تبدو مربحة جداً، والنموذج الآخر هو أن تقرر الشركة تخديم بعض القطاعات القريبة، مثلاً القطاعات التي تحتوي على أنواع متعددة من المشترين لديهم جميعاً نفس الحاجة الاستهلاكية. أما الشركات الكبرى فتقرر أن تستمر بتقديم تشكيلة واسعة من سلعها لكل قطاعات السوق، وإن العمليات المرتبطة مع بعضها البعض بقوة والخاصة بتجزئة السوق إلى قطاعات وانتقاء القطاعات المستهدفة سوف نتناولها بتفصيل أكبر في الفصل التاسع.

تبدأ معظم الشركات بالاستيلاء على السوق الجديدة بقطاع واحد، وبعد ذلك، إن كانت البداية ناجحة، تبدأ بزيادة كمية القطاعات، وتسعى الشركات الكبرى إلى الاستيلاء على كل السوق مع مرور الزمن، وتحاول كل شركة من موقعها وبمجالها أن تعيد وتكرر النجاح الذي حققته ***General Motors*** في فرعها «شركة ***GM***» والتي يؤكد أنها تنتج سيارات «لكل فئات الناس مهما كان دخلها، ولأهداف متنوعة ولأشخاص متعددين». وتسير شركة «***Seikoo***» اليابانية على خطا ***GM*** بطرحها مجموعة واسعة من الساعات (2500 نموذج) وذلك للاستيلاء على قطاعات السوق في العالم بأسره. وغالباً ما تتوفر لدى الشركات المتقدمة سلع متنوعة، مخصصة لتلبية حاجات مستهلكين خاصين من أي قطاع كان.

إحداث مواقع للسلع في السوق

إحـداث مواقـع للسـلع في السـوق (*Market Positioning*): مجموعة من الإجراءات التي بفضلها تحتـل السـلعة المعينـة في وعـي المستهلكين المستهدفين مكاناً خاصاً يختلـف عـن موقـع السـلع الأخـرى ويكـون مفيـداً للشركـة مقارنـة مـع السلع المنافسة.

بعد أن تقرر الشركة قطاعات السـوق التـي ستدخلها، عندئذ يتوجب عليهـا تحديـد القطاعـات التي ستشغلها. إن موقع السلعة هو برأي المشـتري المكـان الـذي تشـغله هـذه السـلعة وسـط السـلع الأخـرى المماثلـة لهـا، وإذا لم تـبرز هـذه السـلعة للمشـتري مـن بـين بقيـة السـلع المماثلـة فإنـه لـن يشتريها.

إحداث موقع للسـلعة في السـوق: هـو مجموعـة مـن الإجـراءات التـي بفضـلها تحتـل السلعة المعينة في وعي المستهلكين المستهدفين مكاناً خاصاً يختلف عـن موقـع السـلع الأخـرى ويكون مفيداً للشركة مقارنة مع السلع المنافسة، لذا يحقق المسوقون هـذه المواقـع التـي تميـز سلعهم عن سلع المنافسين ويعطونها ميـزات إسـتراتيجية في الأسـواق المسـتهدفة. فعـلى سـبيل المثال، تصرح شركة ***Ford*** «كل مـا نقـوم بـه يقـع تحـت سـيطرتنا»، وتنـتج ***Renault*** بـدورها سـيارات «تـأسر الأرواح»، أمـا سـيارات ***Mitsubishi*** «فهـي مصـنعة مـن أجـل أن تقودهـا»، و***BMW*** «هي السيارة التي تتم قيادتها أكثر»، وسيارة رولز رايز مخصصة فقـط لأولئـك الـذين حققوا نجاحاً ما، والسيارة التي لا تقل أناقـة هـي بينـتلي «تعطينـا شـعور التحليـق في الفضـاء بخلاف السيارات الأخرى». إن هذه التصريحات الكاذبـة البسـيطة تشـكل أسـاس الإسـتراتيجية التسويقية للترويج عن السلعة.

عندما تحدث الشركة موقعاً لسلعتها تقوم بالتحري عـن ميـزات المنافسـين المحتملـة والتـي تحدد على أساسها مكانها في السوق، وللوصول إلى الميزات التنافسية يجب على الشركة أن تعـرض في القطاع المستهدف المختار من قبلها قيمة استهلاكية أعلى والـتخلي عـن الميـزات الأدنى بالمقارنـة مـع أسعار المنافسين أو بعرض ميزات إضافية لتبريـر الأسـعار الأكـثر ارتفاعـاً. ولكـن إذا أحـدثت الشركـة

موقعاً لسلعتها كقيمة استهلاكية عالية فإن على هذه السلعة أن تقدم فعلياً هذه القيمة.

يمكن للشركة أن تحدث مواقع لمنتجاتها على أساس صفة واحدة أو عدة صفات مميزة للسلعة، لكن إحداث المواقع على أساس خواص كثيرة للغاية يقود المستهلكين إلى الارتباك أو تظهر لديهم مظاهر عدم الثقة، بعد أن تحدد الشركة الموقع المفضل لديها، يتعين عندئذ أن تتخذ خطوات حاسمة، لإيصال هذا الموقع إلى وعي المشتري المستهدف وإقناعه بشرائها، ويجب على البرنامج العام لإجراءات التسويق في الشركة أن يدعم الإستراتيجية المختارة لإحداث المواقع، وسوف نتحدث عن هذا الموضوع بتفصيل أكثر في الفصل العاشر.

الإستراتيجية التسويقية لبلوغ المميزات التنافسية

من أجل تحقيق النجاح ينبغي على الشركة أن تلبي وتحقق رغبات المشترين المستهدفين بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون، ويتبين في الفصل الحادي عشر إلى أية درجة يعتمد تحقيق هذا الهدف على إقامة الاتصالات مع المستهلكين ومع المشتركين الآخرين في سلسلة الأسعار، والجميع يسعى للحصول على الجودة وعلى القيمة الاستهلاكية وعلى التخديم اللازم. وأصبحت الشركات في الفترة الأخيرة تسعى إلى إقامة علاقات طويلة الأمد مع المستهلكين وليس إلى عقد صفقات متجددة، ولهذه الغاية تجدها تقيم قاعدة بيانات عن المستهلك، وتبحث عن

متصدر السوق (*Market Leader*): الشركة التي تمتلك الحصة الأكبر في السوق، وعادة ما تكون هي المبادرة في تغيير الأسعار وإنتاج السلع الجديدة وتحسين حصة السوق والنفقات لترويج السلع.

متحدي السوق (*Market Challenger*): شركة نامية تسعى بحزم إلى تحسين حصتها في السوق.

نصير أو تابع السوق (*Market Follower*): شركة نامية تسعى إلى الحفاظ على حصتها من دون أية عواقب.

حديثو العهد في السوق (*Market Richer*) شركة تعمل في فرع من فروع الصناعة تخدم قطاعاً غير كبير كانت الشركات الأخرى قد أهملته.

وسائل تشكيل الموالاة لها وللماركة التجارية. وقد خلصت الشركات إلى نتيجة مفادها أن الحصول على الزبون يكلفها أكثر من الحفاظ على زبون قديم.

إن عملية تقديم سلع عالية الجودة للمستهلكين وتخديمهم يعتبر أمراً ضرورياً، لكنه غير كافٍ لتحقيق الريادة في السوق، وإضافة إلى تلبية الرغبات الاستهلاكية عند الزبائن، يتوجب على الإستراتيجية التسويقية أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة الحصول على مميزات الشركات المنافسة، كما عليها أن تحلل أوضاع العمل في الفرع الذي تعمل فيه، وإيجاد مكان لها هناك، ومن ثم تقرر كيف تحدث مواقعها بالنسبة للمنافسين، كي تحقق ميزات تنافسية حقيقية. وسوف نشرح بالتفصيل في الفصل الثاني عشر كيف يمكن فعل ذلك.

إن إعداد إستراتيجية تسويقية للحصول على ميزات تنافسية، يبدأ من التحليل الدقيق للمنافسين أنفسهم، وتقيّم الشركة دائماً مستوى تلبية حاجات المشترين وإرضائهم من خلال السلع التي تقدمها لهم ومستوى أسعارها وفعالية تنظيم عمل قنوات التوزيع والترويج. بعد الحصول على المعطيات اللازمة تقوم بمقارنتها مع المعطيات المماثلة عند أقرب المنافسين. بهذا الشكل تتحدد مجالات المميزات المحتملة وكذلك العيوب. ويجب على الشركة أن تدرس الوسط التنافسي بصورة شكلية أو غير شكلية للبحث عن الأجوبة عن قائمة هامة من الأسئلة، من هم منافسونا؟ ما هي مهامهم وإستراتيجيتهم؟ ما هي جوانب ضعفهم وقوتهم؟ كيف يستجيبون إلى الإستراتيجيات المختلفة لتحقيق المميزات التنافسية التي بإمكاننا استخدامها؟

إن الإستراتيجية التسويقية المنافسة، والتي تختارها الشركة، ترتبط بحصتها في السوق. والشركة المتفوقة في السوق تستطيع أن تتبع إستراتيجية رائد السوق ومن بين هؤلاء الرواد نذكر الشركات التالية: شانيل (عطورات)، وكوكاكولا (مشروبات خالية من الكحول)، وماكدونالدز (مطاعم الخدمة السريعة). وكوماتسو (آلات البناء الثقيلة)، وكوداك (صور فوتوغرافية) وليغو (العاب للأطفال)، وبوينغ (الطائرات).

المتحدي في السوق: هي الشركات التي تسير بطريقها خلف الشركات المتصدرة وتهاجم كل منافسيها. لزيادة حصتها في السوق، فعلى سبيل المثال، تقوم شركة بيبسي بتحدي شركة كوكاكولا وشركة كومباك تتحدى ***IBM***، يمكن للمتحدي أن يهاجم رائد السوق، وشركات أخرى من نفس حجمه أو أقل، والتي تنافسه في السوق المحلية أو الإقليمية وتفضل بعض الشركات السعي إلى الريادة بهدوء بدلاً من توجيه التحديات. وإن الشركات التي تتبع إستراتيجية السعي للوصول إلى ريادة السوق تحصل على حصة وأرباح ثابتة فيها بتمسكها بطرح تشكيلة واسعة من السلع والأسعار والبرامج التسويقية المنافسة(14). تفقد بعض المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة أحياناً الموقع الذي سبق واحتلته، وغالباً ما تلجأ إلى إستراتيجية الاستيلاء على الفجوات الحاصلة في السوق، وتتخصص في خدمة تلك الفجوات التي حذفتها شركات كبيرة من برنامجها أو أهملتها لسبب ما، والمؤسسات التي تخلت عن إستراتيجية الاستيلاء على الفجوات تتجنب التحدي المباشر للمنافسين الأساسيين، بقيامها باختيار أسواقها الخاصة والمستهلكين المستهدفين، والسلع أو المجموعات التسويقية. وباختيارها الصحيح للفجوة تستطيع الشركات التي تمتلك حصة صغيرة في السوق التابعة لمجالها أن تصبح شركات رابحة مثلها مثل أكبر منافسيها.

إعداد المجموعة التسويقية

المجموعة التسويقية (*Marketing Mix*): مجموعة من العناصر التسويقية الخاضعة للرقابة وهي: السلعة والسعر وطرق التوزيع وترويج السلعة. والتي تستخدمها الشركة للحصول على رد الفعل المناسب من السوق المستهدفة.

بعد القيام باختيار الإستراتيجية العامة لتحقيق المميزات التنافسية، تستطيع الشركة التحول إلى التخطيط التفصيلي للمجموعة التسويقية.

المجموعة التسويقية: هي من مفاهيم التسويق الحديث الأساسية، إذ هي مجموعة من العناصر الخاضعة للرقابة والمستخدمة سوية للحصول على رد فعل مرغوب فيه من السوق المستهدفة، وتشمل المجموعة كل ما تستطيع الشركة فعله، من أجل التأثير على الطلب على سلعها، ويمكن تقسيم

الإمكانيات المتعددة إلى أربعة مجموعات من المتغيرات: السلعة، السعر، أساليب التوزيع، الترويج للسلعة(15). وسوف ندرس هذه العناصر تفصيلياً في الجزء الثاني من الكتاب وبالتحديد بالفصلين 13و22، وفي الرسم 7/3 نبين المكونات المشكلة لهذه العناصر الأربعة.

تعتبر السلعة وحدة غير مقسمة خاصة بالسلعة وبقائمة كاملة من الخدمات التي تقدمها الشركة في السوق المستهدفة، فعلى سبيل المثال، السلعة: سيارة ***Honda civic*** تتألف من صواميل وبراغي وبواجي ومصابيح وآلات القطع الأخرى، وتقترح شركة ***Honda*** عدة نماذج للموديل ***Civic*** وتجهيزات إضافية مختلفة حسب الطلب ويتم طرح السيارة جاهزة تماماً للاستخدام، ويحصل الزبون على الضمانات الكاملة التي تعتبر كذلك جزءاً لا يتجزأ من السيارة، مثل بوق الإنذار مثلاً.

المجموعة التسويقية			
السلعة	**الترويج**	**السعر**	**توزيع السلعة**
تشكيلة السلع	الدعاية الوظيفية	السعر وفق قائمة الأسعار	قنوات التوزيع
الجودة	البيع	التنزيلات	الاستيلاء على السوق
التصميم	التنشيط	مدة الدفع	مكان التمركز
الخواص	الترويج	شروط القرض	الاحتياط في المستودع
الماركة التجارية	الاتصال بالمجتمع		وسائل النقل
العبوة			
التخديم			
الضمان			

السوق المستهدفة

السعر: هو كمية النقود الواجب دفعها من قبل المشتري بهدف الحصول على السلعة. وتعتمد شركة هوندا أسعار المفرق التقريبية، والي يملك الموزعون الحق بطلبها مقابل كل ***Civic***، إلا أنهم قلما يطلبون السعر الكامل المبين في لائحة الأسعار، وبدلاً من ذلك تجدهم يناقشون السعر مع كل مشتري، ويلجؤون إلى التنزيلات، ويوافقون على مقابلات البيع (أي شراء الموديلات القديمة بشرط شراء الجديدة) وعلى البيع بالتقسيط والتلاؤم مع أحوال السوق الجارية ومحاولة إيصال السعر للرقم الذي يتوقعه المشتري عن القيمة الاستهلاكية للسيارة.

أساليب توزيع السلعة: وهي تشمل أعمال الشركة التي تجعل السلعة في متناول جميع المستهلكين المستهدفين، فشركة هوندا مثلاً تضم دائرة كبيرة من الموزعين المستقلين، الذين يبيعون موديلات مختلفة من سيارات الشركة. وتنتقي هوندا بدقة كافة موزعيها وتساعدهم.

يوجد في المستودعات لدى الموزعين عدة سيارات هوندا، يعرضونها على المشترين المحتملين، ويناقشون أمور الأسعار، ويعقدون الصفقات ويقومون بتخديم السيارة بعد بيعها.

أساليب ترويج السلعة: وهي الأفعال التي تستطيع الشركة بمساعدتها أن تنشر بيانات ومعلومات عن ميزات السلعة وتقنع المستهلكين المستهدفين بشرائها.

تنفق شركة هوندا ملايين الدولارات سنوياً على الدعاية، وهي بهذا الشكل تُذكِّر بنفسها وبسلعها، يدير العملاء التجاريون للشركة - الموزعون العمل مع المشترين المحتملين ويقنعونهم، بأن هوندا هي السيارة الأفضل لهم. وتقيم شركة هوندا بالتعاون مع موزعيها بإجراءات خاصة كنوع من التشجيع على الشراء مثل: عمليات التصفية والحسومات والدفع النقدي أو بالتقسيط بنسب فوائد قليلة.

يعمل برنامج التسويق الفعّال على توحيد كل عناصر المجموعة

التسويقية بما يتوافق مع البرنامج المعد لتحقيق الأهداف التسويقية للشركة، وتشمل المجموعة التسويقية قائمة من الإجراءات التكتيكية لضمان القرارات المتخذة من قبل الشركة حول إحداث مواقع للسلع في السوق المستهدفة. إلا أنه ينبغي الانتباه جيداً أن أن العناصر الأربعة (***P***): [هي عناصر المجموعة التسويقية وهي بالإنكليزية أربعة كلمات تبدأ جميعها بالحرف ***P*** وهي على التوالي السلعة «***Product***» والسعر «***Price***» وأساليب توزيع السلعة «***Place***» وطرق ترويج السلعة «***Promotion***»] تشكل وجهة نظر الباعة عن وسائل التسويق المؤثرة على المشتري، ومن وجهة نظر المستهلك فإن أي إجراء تسويقي يتم إعداده لضمان ميزات محددة للمشتري. ويقترح أحد خبراء التسويق على الشركات أن تبحث في العناصر الأربعة (***P***) من وجهة نظر العناصر الأربعة (***C***) العائدة للمشتري (16):

العناصر الأربعة ***P***	العناصر الأربعة ***C***
السلعة (*Product*)	**الحاجات والمتطلبات الاستهلاكية (*Customer needs and wants*)**
السعر (*Price*)	**نفقات المشتري (*Cost to The Customer*)**
أساليب توزيع السلعة (*Place*)	**الارتياح (*Convenience*)**
أساليب ترويج السلعة (*Promotion*)	**تبادل المعلومات (*Communication*)**

بهذا الشكل سوف تتفوق تلك الشركات التي تستطيع أن تلبي المتطلبات الاستهلاكية للمشتري بشكل مقتصد، ومريح، وبتفاهم متبادل.

خطة التسويق

تعتبر الخطة التسويقية التفصيلية ضرورية لكل اتجاه عمل، ولكل سلعة، وكل ماركة تجارية. كيف يجب أن تكون خطة التسويق؟ سوف نركز انتباهنا على إعداد خطة للسلعة وخطة للماركة التجارية، والتي تتألف من ثلاثة مراحل، كما في الخطة العامة لتطور الشركة (انظر الشكل 1/3)، ويجب أن تحتوي على الأقسام التالية:

1. استعراض خطة الإجراءات التسويقية.
2. الأوضاع الراهنة في السوق.

3. التهديدات والإمكانيات.
4. الوظائف والمهام.
5. الإستراتيجيات التسويقية.
6. برامج العمل
7. الموازنات ونظام الرقابة. (الجدول 1/3).

استعراض خطة الإجراءات التسويقية

يجب أن تبدأ خطة التسويق من الخلاصة، التي تصف الأهداف بالدقة المطلوبة وكذلك الاقتراحات المقدمة لتحقيقها وإليكم هذا المثال: الخطة التسويقية لعام 1999 تهدف إلى تحقيق زيادة في حجم المبيعات وأرباح الشركة مقارنة مع العام الماضي. وحجم المبيعات المتوقع يصل إلى 240 مليون دولار، أما الأرباح فستصل إلى 20% من حجم المبيعات، ونعتقد أنه يمكن تحقيق هذا النمو من خلال تخفيض نفقات الإنتاج ورفع مستوى القدرة التنافسية وتحسين أساليب توزيع السلع، وستصل الأرباح الصافية من العمل الأساسي إلى 25 مليون دولار، وهذا أعلى بنسبة 25% من العام الماضي. ولتحقيق هذه الأهداف لابد من تخفيض 4.8 مليون دولار أو 2% من حم المبيعات المتوقع لتنشيط عملية الترويج. ويجب أن تصل نفقات الدعاية والإعلان إلى 7.2 مليون دولار أو 3% من حجم المبيعات المتوقع...

إن استعراض خطة الإجراءات التسويقية، من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بالعبور مباشرة إلى المفاهيم والمواضع الأساسية في الخطة.

الجدول 1/3 بنية خطة الإجراءات التسويقية.

القسم	الوصف
استعراض خطة الإجراءات التسويقية	هو عبارة عن البنود الأساسية للخطة المقترحة لقيام الإدارة بالاستعراض العابر لها.
الأوضاع الراهنة في السوق	تقدم عن المعلومات الأساسية عن السوق والسلعة والمنافسين وتوزيع السلع.
التهديدات والإمكانيات	تصف التهديدات الأساسية والإمكانيات، التي يمكنها التأثير على السلعة.

المهام والمشاكل	تشكل بدقة مهام الشركة بالنسبة لسلعة معينة، بما في ذلك مسائل البيع وحصة السوق والأرباح وكذلك المشاكل التي من المحتمل أن تتعرض إليها الشركة أثناء القيام بمهامها.
الإستراتيجية التسويقية	هي عبارة عن الأسلوب التسويقي العام الذي سوف يستعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
برامج العمل	تحدد ماذا ولمن ومتى سينجز عمل ما وكم سيكلف
الموازنات	العائدات المقترحة والنفقات التي تسمح بإعطاء تقييم مالي تمهيدي لنتائج تنفيذ هذه الخطة.
الرقابة	تبين بأي شكل سوف يتم ضبط تنفيذ الخطة.

الفحص أو الاختبار التسويقي

الفحص التسويقي - هو دراسة تنظيمية شاملة لعمل ووسط وأهداف وإستراتيجية الشركة لإظهار مشاكلها وإمكانياتها. يصف القسم الأول الأساسي في الخطة السوق المستهدفة وموقع الشركة في هذه السوق (في الجدول 2/3 تعرض قائمة بالأسئلة التي تعتبر الإجابة عنها أمراً مهماً أثناء إجراء الفحص). يجب على الشركة أن تبدأ من المكونات الأساسية للإستراتيجية:

الفحص التسويقي (*Marketing Audit*): دراسة تنظيمية شاملة ومستقلة ومنتظمة لوسط وأهداف وإستراتيجية وعمل الشركة بهدف تحديد المشاكل والإمكانيات وكذلك بهدف تقديم الاقتراحات لوضع خطة للعمل تهدف إلى رفع فاعلية تسويق الشركة.

تحديد أهداف وسياسة وعناصر الإستراتيجية المرتكزة على المخططات العامة للشركة، ويحتوي هذا القسم على وصف السوق، وبشكل خاص قطاعاتها الأساسية، ومن الضروري تبيان ديناميكية حجم السوق وقطاعاتها في السنوات القليلة الماضية، وبعد ذلك إعطاء وصف لمتطلبات المشترين الأساسية وعناصر الوسط التسويقي التي من شأنها أن تؤثر على ديناميكية الطلب في المستقبل، ومن ثم وأثناء وصف السلع، يتم تبيان حجم المبيعات والأسعار والدخل الإجمالي للعناصر الأساسية في المجموعة التجارية.

وفي القسم المكرس لموضوع المنافسة يُعطى وصف للمنافسين الأساسيين كما يتم دراسة الإستراتيجيات التي يتبعونها في نطاق جودة السلعة، وعملية التسعير وأساليب التوزيع وترويج السلعة. ويتم هنا أيضاً تبيان حصص السوق المشغولة من قبل الشركة ومن قبل كل واحد من المنافسين، إن القيام بالوظائف التسويقية عملية صعبة بما فيه الكفاية، حتى لو اضطر المسوق أن يتعامل فقط مع المتغيرات المسيطر عليها للمجموعة التسويقية، لكن الحقيقة أعقد بكثير من هذا، فالشركة تقوم بأعمالها في وسط تسويقي معقد يتألف من عناصر لا تقع تحت سيطرتها وعليها أن تتعامل معها. والوسط يقدم فرص وإمكانيات من جهة، ومن جهة أخرى تهديدات ومخاطر ولذلك يتوجب على الشركة أن تحلل الوسط بدقة متناهية، لتفادي المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص والإمكانيات بحدٍ أقصى.

إن الوسط التسويقي للشركة ممثل بعوامل ترتبط بشكل وثيق مع عملها، وتؤثر على مستوى تخديم المستهلكين، وهي أقسام الشركة الأخرى وأعضاء قنوات التوزيع والموردون، والمنافسون والجمهور المتصل معهم. ويتألف الوسط كذلك من عوامل عامة لكل الهياكل التجارية: سكانية، اقتصادية تشريعية، تكنولوجية وبيئية، اجتماعية وثقافية. ويجب على الشركة أن تدرس كل هذه العوامل أثناء إعداد عروضها وشغل مواقعها في السوق المستهدفة.

الجدول 2/3 أسئلة الفحص التسويقي

فحص الوسط التسويقي

الوسط الكبير (*Macro*):	
1- العامل السكاني	**: ما هي النزعات السكانية الأساسية التي تمثل الإمكانيات والفرص أو التهديدات لهذه الشركة؟**
2- العامل الاقتصادي	**: أي تأثير على الشركة سيكون لتوجهات تغيير العائدات والأسعار والمدخرات وشروط التسليف؟**
3- العامل البيئي	**: ما هي تنبؤات تغيير كلفة الحصول على المواد الأولية الطبيعية والطاقة؟** **هل تتحمل الشركة مسؤولية موضوع الحفاظ على البيئة؟**

4- العامل التكنولوجي	: ما هي المتغيرات التكنولوجية الحاصلة؟ وما هو وضع الشركة في النطاق التكنولوجي – العلمي؟
5- العامل السياسي	: كيف يمكن للقوانين النافذة والمتبعة أن تؤثر على إستراتيجية الشركة؟
6- العامل الثقافي	: ما هي علاقة السكان بأعمال وسلع الشركة؟ وما هي التغيرات التي تؤثر في نمط حياة المستهلكين؟
حقل المهام	
1- الأسواق	: كيف تتغير مقاييس السوق، ووتائر نموها وتوضعها الجغرافي والربح؟ ما هي قطاعات السوق الرئيسية؟
2- المستهلكون	: كيف يقيم المشتري جودة السلعة، والتخديم والأسعار المعروضة من قبل الشركة؟ كيف يتخذون قراراتهم بما يخص مشترياتهم؟
3- المنافسون	: من هم المنافسون الأساسيون؟ وما هي إستراتيجيتهم، وحصتهم في السوق وجوانب الضعف والقوة عندهم؟
4- قنوات التوزيع	: ما هي قنوات التوزيع الأصلية التي تستخدمها الشركة لتسليم بضائعها للمشترين؟ وإلى أي درجة يكون عملها فعالاً؟
5- الموردون	: ما هي التوجهات التي تؤثر على الموردين؟ وما هي آفاق الحصول على الموارد الهامة للإنتاج؟
6- قنوات الاتصال الجماهيري	: ما هي قنوات الاتصال الجماهيري التي تثير المشاكل أو تقدم الفرص والإمكانيات؟ كيف يجب على الشركة أن تتصرف في علاقتها مع هذه القنوات؟
فحص الإستراتيجية التسويقية	
1- هدف الشركة	: هل تم تحديد الهدف بدقة وهل هو متقيد ومسترشد بالسوق؟
2- مهمة التسويق	: هل تم تشكيل مهام التسويق بشكل دقيق، وهل تخدم هذه المهام تخطيط التسويق وتطبيقه؟ هل تتطابق هذه المهام مع الإمكانيات والموارد المتوفرة في الشركة؟
3- الإستراتيجية التسويقية	: هل تمتلك هذه الشركة إستراتيجية تسويقية مُعَّدة بدقة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؟
4- الموازنة	: هل تمتلك الشركة موارد مالية كافية لقطاعات السوق والسلع والمساحات وعناصر المجموعة التسويقية
فحص تنظيم التسويق	
1- البنية الشكلية	: هل يمتلك مدير خدمة السوق النفوذ الكافي، لكي يؤثر على عمل الشركة المتعلق بتسلية حاجات المشتري؟ هل تعتبر بنية العمل التسويقي هي الأفضل من وجهة نظر وظائف السلعة والسوق والمساحة؟
2- الفعالية الوظيفية	: هل تؤدي خدمة الترويج عملها بشكل فعال؟

	هل يعتبر عدد العارفين والمهتمين في نشاط عمال خدمة التسويق، كيف تضبط وتقيم أعمالهم؟
3- التطابق	: هل يتفاعل عمال الخدمة التسويقية جيداً مع الأقسام الإنتاجية وأقسام البحث العلمي، ومع أقسام التموين، ومع الكوادر والأقسام الأخرى؟
فحص أنظمة التسويق	
1- النظام المعلوماتي التسويقي	: هل يضمن نظام المعلومات التسويقي المعلومات الحديثة والدقيقة عن السوق؟ هل تستخدم الأبحاث العلمية الأخصائيين الذين يتخذون القرارات؟
2- نظام التخطيط التسويقي	: هل يتم إعداد خطط إستراتيجية سنوية وطويلة الأمد في الشركة؟ هل يتم تطبيقها بفعالية؟
3- نظام السيطرة على التسويق	: هل يتم تنفيذ المهام الموضوعة في الخطط السنوية؟ هل يتم تحليل حجم المبيعات والعائدات والسلع والأسواق والمساحات وقنوات التوزيع بشكل دوري؟
4- إعداد سلع جديدة	: عملية تقديم الآراء واختيارها ووضع أهداف للسلع الجديدة منتظمة في الشركة؟ وهل يجري اختبار السلع والأسواق؟ هل تحقق السلع الجديدة في الشركة نجاحاً ما؟
فحص فعالية التسويق	
1- تحليل الأرباح	: إلى أي مدى تعد السلع المختلفة والأسواق والمساحات وقنوات التوزيع في الشركة مربحة؟ هل ينبغي على الشركة أن تخرج إلى أي نوع من قطاعات العمل أو التوسع أو الخروج منها نهائياً؟ ما هي العواقب في هذه الحالة؟
2- تحليل النفقات	: هل من الممكن أن تكون نفقات اتجاه تسويقي معين كبيرة جداً؟ كيف يتم تقليص النفقات؟
فحص وظائف التسويق	
1- السلعة	: هل تم إعداد مهام واضحة في الشركة بما يخص مجموعات السلع؟ وهل من الضروري التوقف عن إنتاج بعض السلع؟ هل يجب الانفراد بإنتاج أنواع جديدة من السلع؟ هل من المفيد إحداث تغييرات في جودة بعض السلع، أو بأسلوبها ومواصفاتها؟
2- السعر	: ما هي أهداف وسياسة وإستراتيجية وأساليب الشركة في مجال سياسة التسعير؟ هل تتطابق الأسعار الموضوعة من قبل الشركة مع القيمة الاستهلاكية للسلعة من وجهة نظر المشتري؟ هل يستخدم نظام التنزيلات بشكل صحيح في سبيل تنشيط الترويج؟

3- التوزيع	: ما هي مهام وإستراتيجية التوزيع؟ هل تمتلك الشركة التغطية الكافية وكذلك مستوى التخديم في السوق؟ هل من الضروري إحداث تغييرات في قنوات التوزيع أو إدخال قنوات جديدة أخرى؟
4- الدعاية، تحريك وتقديم السلعة وتكوين الهيئة العامة للسلعة	: ما هي أهداف الشركة في مجال تقديم السلعة؟ كيف تحدد الانفاقات على هذه الغايات؟ هل هي كافية؟ هل تعتبر الإعلانات الدعائية سهلة التقبل وهل هي مدروسة جيداً؟ هل تتوفر عند الشركة برامج معدَّة بدقة لتنشيط الترويج والدعاية لسلعة؟
5- خدمة الطلب	: ما هي مهام خدمة الطلب في الشركة؟ هل هذه الخدمة كافية؟ هل هي منظمة بشكل لائق؟ هل هي ذات استحقاق ومضمون مناسبين وتحت السيطرة؟ كيف يمكن تقييم خدمة الطلب بالمقارنة مع الخدمة المماثلة عند المنافسين؟

تحليل ***SWOT***

يرتكز قسم التحليل - ***SWOT*** على نتائج فحص التسويق. وهو بمثابة قائمة مختصرة لمفاتيح النجاح، وجوانب الضعف والقوة مقارنة بالمنافسين. كما يجب على التحليل كذلك أن يتضمن تحليل النفقات والمتغيرات الأخرى غير المرتبطة بالعمل التسويقي، ويجب أن يتم تحليل الفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض لها الشركة، وإذا كانت الخطط تعتمد على التوقعات حول تطور الاقتصاد أو المنافسة، فإنها من الضروري أن تكون موصوفة بشكل كامل ودقيق.

المهام والمشاكل

بدراسة التهديدات والإمكانيات بالنسبة لكل سلامة، يحدد رب العمل في النهاية المهام والمشاكل، المرتبطة بتنفيذها. ويجب أن تحدد المهام على شكل أهداف قد ترغب الشركة بتحقيقها في حقبة معينة من الزمن، فعلى سبيل المثال، يريد رب العمل أن يزيد حصة السوق إلى 15% ورفع العائدات إلى 20% والمبيعات إلى 25% من الاستثمار، ولنفترض أن الحصة الحالية في السوق تشكل 10% فقط. إن هذا الظرف سوف يولد مشكلة أساسية: بأي طريقة يمكن تحقيق هذه الزيادة؟

الإستراتيجية التسويقية

في هذا القسم من الخطة التسويقية، يضع رب العمل الإستراتيجية التسويقية العامة (قواعد اللعبة) المستخدمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

الإستراتيجية التسويقية - هي مخطط منطقي للإجراءات التسويقية التي تسعى الشركة من خلالها إلى تنفيذ مهامها التسويقية وهي تتألف من إستراتيجيات مستقلة للأسواق المستهدفة، وشغل المواقع، والمجموعة التسويقية مستوى النفقات على الإجراءات التسويقية. ويجب على الإستراتيجية التسويقية أن تتأكد من قطاعات السوق التي تنوي الشركة تركيز جهودها فيها، حيث إن هذه القطاعات تختلف باحتياجاتها ومتطلباتها الاستهلاكية وبردود الأفعال على الإجراءات التسويقية وبالأرباح. كما على الشركة أن تتأكد بشكل أدق، بأنها توجه مواردها وطاقتها إلى إعداد تلك القطاعات حيث تستطيع أن تحصل على ميزات هي الأكبر من وجهة نظر المنافسة، ويجب إعداد إستراتيجية تسويقية خاصة بكل قطاع مستهدف.

المجموعة التسويقية

يتعين كذلك على رب العمل أن يحدد إستراتيجيات معينة لعناصر المجموعة التسويقية كالسلع الجديدة، ومجالات التوزيع والدعاية وتنشيط الترويج وأسعار السلع وتوزيعها، ويجب على رب العمل أن يشرح بأي شكل تتيح كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التجاوب مع التهديدات والإمكانيات ومع تطبيق وتحقيق مفاتيح النجاح، الموصوفة سابقاً.

برامج العمل

يجب أن تتم إعادة تشكيل الإستراتيجيات التسويقية في برامج الأعمال المحددة، والتي تعطي أجوبة على بعض الأسئلة. ما الذي سيتم عمله؟ وكيف سيتم عمله؟ من سيتحمل مسؤولية هذا العمل؟ كم سيكلف ذلك؟ على سبيل المثال، يقترح رب العمل زيادة حجم إجراءات تنشيط الترويج كإستراتيجية أساسية لزيادة حصة

السوق الخاصة بالشركة. وهذا يترتب عليه أن يضع خطة الإجراءات من أجل تفعيل وتنشيط الترويج، والتي ستوضح فيها أعمال محفزة واضحة مثل (تصفيات البيع، المسابقات، أوراق اليانصيب...إلخ). ومدة إقامتها، والمشاركة في المعارض ومهرجانات التسوق، واقتراحات لإعداد مواد دعائية جديدة من أجل تشكيل مساحات تجارية وإجراءات أسهل لتفعيل وتنشيط الترويج، وينبغي تحديد تاريخ البدء وإجراءات الرقابة وتاريخ انتهاء تلك الإجراءات.

الموازنات

تسمح خطط الأعمال لرب العمل بوضع الميزانية التي تضمن تنفيذ هذه الأعمال وتقوم تلك الخطط على أساس العائدات والواردات. ففي قسم العائدات يتم توضيح كمية السلع الواجب بيعها، ومتوسط السعر التقريبي، وأما في قسم النفقات - المدفوعات على الإنتاج وعلى توزيع السلعة والتسويق. والفرق بينهما يشكل الربح المخطط له. وبعد أن تتم معاينة الموازنة إما أن يتم تصديقها من قبل الإدارة العليا أو تقترح إجراء بعض التعديلات عليها. وبعد إقرار الميزانية تصبح أساساً لشراء المواد، وإعداد مخطط الإنتاج، ووضع جدول الموظفين والإجراءات التسويقية. إن وضع الموازنة يمكن أن يبدو أمراً صعباً للغاية: فأساليب وضع الميزانية تتغير بدءاً من الحسابات التقريبية وحتى وضع النماذج المعقدة التي تدرس احتمالات تطور الأحداث المختلفة بمساعدة الكمبيوتر(17).

الرقابة

في القسم الأخير من الخطة، تُحدد إجراءات الرقابة، التي سوف تستخدم لتسهيل تنفيذ الخطة، وتُقدم التقارير حول تنفيذ المهام والموازنة كل شهر أو كل أربعة أشهر. وإن هذا الإجراء يتيح للإدارة العليا تقييم نتائج كل طور وإظهار اتجاهات الأعمال أو السلع، ومهامها الخاصة بها التي لم يتم تنفيذها، ويتعين على مديري اتجاهات العمل والسلعة أن يقدموا الشرح اللازم عن طبيعة المشاكل، والتحدث عن الأعمال التصحيحية والتي ينوون القيام بها.

التطبيق والتحقيق

التطبيق التسويقي (*Marketing Implementation*): عمليـة تحويـل أو إعـادة صـياغة الإستراتيجيات التسويقية والخطـط إلى إجراءات تسويقية تهـدف إلى تحقيـق الأهداف الإستراتيجية التسويقية.

إن تخطيط إستراتيجيات جيدة ما هو إلا بدايـة الطريـق إلى التسـويق النـاجح، حيـث إن أفضل إستراتيجيات تسـويقية لـن تسـاوي شـيئاً، إذا لم يتسنى للشركة تطبيقهـا عـلى أرض الواقـع بالشكل اللائق. وتطبيـق التسـويق - هـو عبـارة عن عملية تحويل الإستراتيجيات التسويقية والخطـط إلى إجـراءات تسـويقية تهـدف إلى بلـوغ الأهداف الإستراتيجية التسويقية. والتطبيـق يكمـن في العمـل اليـومي أو الشـهري الهـادف إلى تنفيذ الخطط الإستراتيجية على أرض الواقع بفعالية، وإذا طرح التخطيط التسويقي أسئلة مثـل ماذا ولماذا؟ فإن التطبيق يطرح أسئلة مَنْ وأين ومتى وكيف؟

تنظيم قسم التسويق

يجب على الشركة أن تمتلك أشخاصاً قـادرين عـلى القيـام بتحليـل السـوق، والتخطـيط للإجراءات التسويقية، والعمل على تنفيذها والتحكم بها، وفي الوقت الذي تكون فيه الشركة ما تزال صغيرة، فإن كل عملية التسويق من أبحاث ودعاية وبيع وتخديم المشترين...إلخ، يمكن أن يقوم بها شخص واحد فقط، ومع نمو الشركة وتطورها يأتي دور مسـألة تنظـيم قسـم التسـويق لتخطيط العمل التسويقي والقيام به.

في الشركات الكـبرى يعمـل في مثـل هـذه الأقسـام مجموعـة مـن الخـبراء، ففـي شركـة ***General Mills*** على سبيل المثال، يوجد مديرو أعمال للسلعة، وباعة ومـديرو أعـمال للـترويج وأخصائيون باختبـار السـوق. وأخصـائيون بالدعايـة... وآخـرون. وفي الشركـات الحديثـة تكـون الأعمال التسويقية منظمة بأشـكال مختلفـة، والشـكل الأكـثر شـيوعاً - هـو التنظـيم الـوظيفي عندما يقف على رأس اتجاهات الأعمال التسويقية أخصائيون حسب نوع العمل مثـل: مـديرو أعمال المبيعات ومديرو أعمال الدعايـة، ومـديرو أعـمال الأبحـاث التسـويقية، ومـديرو أعـمال تخديم المشترين، ومديرو أعمال السلع الجديدة.

وفي الشركات التي تبيع السلع داخل البلاد وخارجها ، غالباً ما يطبَّق تنظيم يعمل حسب التوزيع الجغرافي، حيث يكون العمال الذين يهتمون بالمبيعات والتسويق مسؤولين عن دول وأقاليم ومناطق محددة، ويتيح للوكلاء التجاريين العمل مباشرة في تلك الدول وبالتالي يعرفون المشترين بشكل أفضل ويقلصون من النفقات المرتبطة بالمهام المكلفين بها.

وفي الشركات التي تنتج كمية كبيرة ومتنوعة من السلع أو من الماركات التجارية تعمل على تنظيم إدارات للسلع وللماركات التجارية، وباتباع هذا الأسلوب يقوم مدير أعمال السلع بإعداد وتطبيق إستراتيجية وبرنامج تسويقي لسلعة محددة أو لماركة تجارية ما. لقد استخدمت إدارة السلع والماركات التجارية لأول مرة في عام 1929 في شركة ***P&G*** فعندما أطلقت الشركة صابونتها الجديدة ***Camay*** لم تحظَ بطلب المستهلكين، وقد تم تكليف أحد الإداريين الشباب في الشركة بالعمل على تطوير وترويج هذه السلعة، وقد حقق نجاحاً بالفعل وسرعان ما ظهر مديرو أعمال آخرون بالسلع في الشركة. ومنذ ذلك الوقت أصبحت معظم الشركات لاسيما العاملة في إنتاج المواد الغذائية أو الكيميائية والصناعات العطرية، تعمل على تأسيس الإدارات العاملة بموضوع السلع وفي الوقت الحالي يلاقي نظام إدارة السلع انتشاراً واسعاً.

لكن بعض التغيرات الجادة في الوسط التسويقي، والتي حصلت في الأعوام الأخيرة الماضية أرغمت معظم الشركات على أن تعيد النظر في دور مدير الأعمال بالسلع. والخدمات المقدمة للمشتري الحديث هي العدد المتزايد للماركات التجارية وتخفيضات الأسعار المتعددة، التي تلجأ إليها الشركات من أجل جذب الزبون، وبالنتيجة يتحول المشتري بسهولة من ماركة تجارية إلى أخرى، إضافة إلى ذلك فإن مديري الأعمال في قسم السلع غالباً ما يركزون جهودهم على إستراتيجية طويلة الأمد وواسعة النطاق، بهدف إشاعة الماركة التجارية بشكل واسع، وأما حقائق السوق الحديثة فهي تتطلب إستراتيجيات قصيرة الأمد لتوسيع المبيعات، والتكيف مع أسواق معينة.

والعنصر الأساسي الثاني الذي ظهر في إدارة أعمال الماركات التجارية، هو نمـو إمكانيـات شركات تجارة المفرق، فقد أصبحت شركات تجارة المفـرق أقـوى وأكـبر، وهـي تطلـب الآن مـن الشركات تنشيط جهودها للترويج للسلع، مما يسمح بتعويض الانخفاض في عدد الأمكنـة التـي تشغلها السلع على رفوف المتاجر بسبب زيادة النفقـات عـلى تنشـيط المبيعـات، يـتم تقلـيص تكاليف الدعايات الواسعة النطاق. وهي الأداة التسويقية الرئيسية عند مدير أعـمال الماركـات التجارية.

أسست شركة ***Compbell Soup*** منصب «مدير أعمال مبيعات الماركات التجارية» وهو منصب يتوسط بين مدير أعمال السلع بين العملاء التجاريين، ومن ضـمن واجباتـه العمـل مـع الماركات التجارية في أماكن التسويق، والتعامل مع الزبـائن ووضـع إسـتراتيجية بيـع للماركـات التجارية والتي تتقيد وتسترشد إلى أقصى حد بالأسواق المحلية، يقضي مديرو الأعمال هؤلاء وقتاً طويلاً في أماكن بيع المنتجات، ويتحدثون مع الباعة والمشترين ولذلك تجدهم يعرفون أكثر عن حاجات مستهلكيهم.

أما شركات بروكتر & فامبيل وبالموليف وكولجيـت وكرافـت وغيرهـا، فتسـتخدم أسـلوباً آخر، حيث يُعتمد هناك نظام إدارة أعمال مجموعات تجارية، تضم ماركات مختلفة بما يتوافق مع كيفية وضعها على رفوف المتاجر والمجمعات الاسـتهلاكية. ومـن خـلال هـذا النظـام يقـدم مدير أعمال الماركات التجارية تقارير للمدير، الذي يتحمل كامل المسؤولية على كل المجموعـة السلعية. فعلى سبيل المثال، في شركة ***P&G*** يتحمل مـدير الأعـمال مسـؤولية الماركـة التجاريـة ***Dawn*** (وسائل تنظيم للجلي) وهو في الوقت ذاته مسؤول أمـام مـدير الأعـمال المسـؤول عـن جميع مواد التنظيف ***Dawn*** و***ivory*** و***joy***، وهذا الأخـير بـدوره مسـؤول أمـام مـدير الأعـمال المسؤول عن كل إنتاج شركة ***P&G*** من سوائل التنظيف والصابون، بما في ذلك سوائل التنظيـف للجلي ومساحيق الغسيل.

إن إدارة أعمال المجموعة تمتلك سلسلة من المميزات:

أولاً - بدلاً من تركيز الجهود على ماركات تجارية منفصلة (أي كل ماركة على حدى) فإن مديري أعمال المجموعة يشكلون إستراتيجية عامة لطرح مجموعة كاملة من السلع.

ثانياً - تناسب هذه الإدارة تجار المفرق بشكل أكبر، ومن المحتمل أن الميزة الأكثر أهمية لمدير أعمال المجموعة تتلخص في أن هذا النوع من الإدارة يتطابق مع النظام الجديد «مشتريات المجموعة» المطبقة لتزويد الشركات بتجارة المفرق.

ومن مميزات هذا النظام أن شركات تجارة المفرق تعين ممثلين لها يكونون ملزمين بالعمل مع كل موردي مجموعة سلع محددة، وتنحصر المهمة الأساسية لمدير أعمال المجموعة في أن يصبح رائد المجموعة. وفي هذه الحالة سيتمكن من التأكيد على تقليل حجم المشتريات عند المنافسين، إذا لم يقلل ذلك من ربح التاجر.

تلجأ بعض الشركات إلى مزج إدارة أعمال المجموعة مع إدخالات جديدة أخرى: مع فرقة الماركات التجارية مثلاً أو فرقة المجموعة، وعلى سبيل المثال بدلاً من الحفاظ على طاقم مديري الأعمال في ماركات تجارية مستقلة للبسكويت، في شركة ***Nabisco*** يتم تنظيم ثلاثة فرق إدارية لمجموعة «البسكويت» واحدة للبسكويت الفاخر للبالغين وأخرى للبسكويت المخصص للريجيم، وأخرى لبسكويت الأطفال.

وتشمل كل فرقة في المجموعة عدة أخصائيين بالتسويق ومديري أعمال للماركات التجارية، ومديري أعمال للتخطيط لمبيع الماركات التجارية، وأخرى للدعاية وتنشيط الترويج، كما تشمل كل فرقة على أخصائيين بالقسم المالي، وبقسم الأبحاث العلمية، وقسم الإنتاج، وقسم التكنولوجيا وقسم الترويج. بهذا الشكل نجد أن مديري أعمال المجموعات يتصرفون كرجال أعمال مستقلين ويتحملون كامل المسؤولية تجاه هدف مجموعة السلع وتجاه طاقم العمال كله والذين يقدمون المساعدة في تخطيط وتطبيق إستراتيجية التسويق في المجموعة.

وأما الشركات التي تبيع مجموعة واحدة من السلع في عدة أسواق كبيرة ومتنوعة وللمستهلكين بأذواق مختلفة فهي تحتاج إلى تنظيم إدارة للسوق فاعلة أكثر.

ونجد أن الكثير من الشركات منظمة بهـذا الشـكل، وإن منظمـة إدارة السـوق تـذكرنا بمنظمـة إدارة السلعة، إذ يتحمل مديرو أعمال الأسـواق مسـؤولية إعـداد خطـط طويلـة الأمـد وأخـرى سنوية للمبيعات والربح في أسواقهم، تكمن الميـزة الرئيسـية لهـذا النظـام في أن الشركـة تتقيـد وتسترشد بحاجات قطاعات محددة من المشترين.

إليدا غيبس مديرة أعمال إنتاج سلع الاستخدام الشـخصي ***Unifever***، نحـت جانبـاً كـلاً من الوظيفتين: مدير أعمال الماركـات التجاريـة وإدارة المبيعـات، تمتلـك الشركـة ماركـات سـلع مشهورة مثل ***Peavs*** و***Brut*** ***faberge*** و***signal*** و***timotey***، لكنها في الوقـت نفسـه سـعت إلى تحسين مستوى تخديم تجار المفرق وإعطاء الاهتمام الكبير لتطوير ماركـات السـلع، ولتحقيـق ذلـك شـكلت الشركـة وظيفتـين: مـدير أعـمال لتطـوير ماركـات السـلع ومـدير أعـمال لإيجـاد المستهلك ويعمل مدير الأعمال المختص بإيجاد المستهلكين بشكل وثيق مع المشـترين وبجانـب ما كان ينفذ جزءاً من وظيفة مدير أعمال ماركات السلع، وقد أدت هذه الإزدواجيـة المتناغمـة إلى تقـديم إمكانيـات أكـبر لملامـح عمـل أفضـل في وظـائف مختلفـة لأقسـام الشركـة كالإنتـاج والتوزيع والتسويق. وأما مدير تطوير الماركات التجارية فقد أصبح يتمتـع بوقـت أكـبر لابتكـار وتطوير الماركات السلعية إستراتيجياً، وأصبح يتمتع بصـلاحيات كافيـة في سـبيل توحيـد المـوارد الإدارية والتكنولوجية بهدف إيجاد مشاريع جديدة في الحياة.

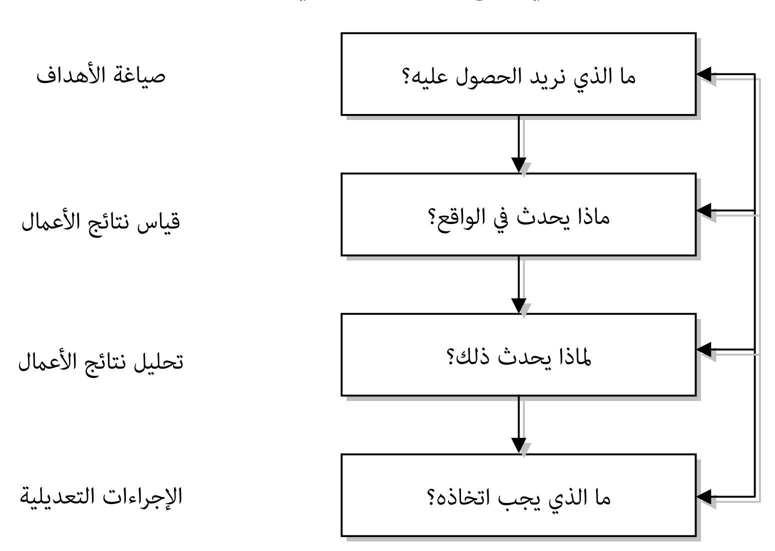
إن عملية إعادة التنظيم المقترحة من إليـدا غيـبس لم تنـتشر في مجـال خدمـة الـترويج والتسويق فحسب، بل في الأقسام الأخرى أيضاً، وتعتبر فرق التقاطع الوظيفي هـي المركزيـة في هذا الأسلوب، ويمكن إيجادهم اليوم حتى في الورشات الإنتاجيـة، وأصـبحت الشركـات في هـذا الوقـت تـربح وتكسـب جـراء إدخـال التغيـيرات. لقـد عمـل مـديرو الأعـمال في مجـال إيجـاد المستهلك على زيادة كمية تنفيذ الطلبات بشكل صحيح وكامـل مـن 72% إلى 90%. وقـد أعـد مديرو أعمال قسم تطوير الماركات السلعية في مـدة قـدرها سـتة أشـهر (أي أسرع بمـرتين مـن المعتاد) سلعة جديدة وهي ***Aquatonic*** - عبارة عن مزيل لرائحة العرق (18).

رقابة تنفيذ الإجراءات التسويقية

> **رقابة التسويق (*Marketing Control*):**
> **عملية تحليل وتحديد نوعي لنتائج تنفيذ المخططات والإستراتيجيات التسويقية وكذلك تطبيق الأعمال التعديلية لتحقيق الأهداف المرجوة.**

بقدر ما تظهر في عملية تطبيق الخطط التسويقية ظروف غير متوقعة، فإنه يجب على قسم التسويق بشكل دائم ومتواصل أن يراقب الإجراءات التسويقية المتخذة ويتحكم بها، إن الرقابة على التسويق وضبطه هو عبارة عن تقييم لنتائج تطبيق الخطط التسويقية الإستراتيجية والقيام بأعمال تصحيحية لبلوغ الأهداف المنشودة.

وتتألف رقابة التسويق من أربعة مراحل مبنية في الرسم 8/3. ففي البداية تعمل الإدارة على صياغة المهام التسويقية بدقة ووضوح. وبعد ذلك تقيّم بدقة نتائج تنفيذها في السوق وتُحلل أسباب الانحراف عن التنفيذ السليم المخطط له. وتتخذ الإدارة في النهاية إجراءات تعديلية للتخلص من عدم التطابق بين المهام الموضوعة وبين تنفيذها. ومن أجل ذلك يتوجب إحداث تغييرات في برامج الأفعال أو حتى في التنبؤات المصاغة.



الشكل 8/3 عملية الرقابة على التسويق

إن الرقابة العملياتية تتضمن مقارنة التنفيذ الحالي بالخطة السنوية وعند الحاجة للإجراءات التعديلية، وهدف الرقابة هو التحقيق والتأكد من بلوغ الشركة لحجم المبيعات والأرباح والأهداف الأخرى، الموضوعة بالخطط السنوية ويتمّ فيها أيضاً تحديد الربح المحقق من السلع المختلفة ومن المساحات والأسواق وقنوات التوزيع. أما الرقابة الإستراتيجية فهي عبارة عن إيجاد التطابق بين الإستراتيجيات الأساسية في الشركة مع الإمكانيات المتاحة لها، وسرعان ما تتلاشى الإستراتيجيات والبرامج التسويقية، لذلك يتعين على كل شركة أن تعيد النظر بشكل دوري في مسلكها في السوق ويعتبر الفحص الإستراتيجي الأداة الرئيسية لهذه الرقابة الإستراتيجية، زد على ذلك فهو يضمن المعطيات الرئيسية لإعداد خطة العمل لزيادة الفعالية التسويقية في الشركة. ويتم إحداثه أحياناً من قبل قنوات مستقلة. وفي الجدول 2/3 رأيتم الأسئلة التي نحتاج إليها عند إجرائنا للفحص التسويقي، إن الأجوبة التي نحصل عليها يمكن أن تثير دهشتنا أو تؤدي إلى حدوث صدمة من الإدارة، لذلك تقرر الإدارة العليا فيما بعد التوصيات التي يجب اعتمادها، وبأي شكل وأين ينبغي تنفيذها.

تطبيق الإجراءات التسويقية

يفترض العديد من رجال الأعمال أن «التنفيذ المناسب والملائم للعمل» (التطبيق)، يعتبر أكثر أهمية من «تنفيذ الأعمال الملائمة والمناسبة» (الإستراتيجية).

قد يبدو هذا مدهشاً، إذ إن عدداً كبيراً من الشركات الناجحة لا تقوم بإعداد الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد الهادفة إلى منافسة الآخرين. فهي تركز جهودها على جزئيات العملية الإنتاجية وعلى تنفيذ العمل. والنشاط الفعال هو ما يميز أعمالها وإستراتيجيتها، وهي تتقدم بسرعة إلى الأمام إضافة إلى أنها محققة فعلاً... وإن عدداً غير محدود من الشركات في كافة الفروع، إن كانت هذه الشركات جديدة أم موجودة منذ زمن بعيد أو تلك التي تعمل بوتائر سريعة لتطوير ذاتها منذ وقت قريب فقط، قد أصبحت في نهاية المطاف تدرك محدودية الإستراتيجيات وركزت جهودها على التكتيك المناسب للتنفيذ(19).

التطبيق - عمل صعب، وغالباً ما يُعتقد بأن إعداد إستراتيجية تسويقية أبسط من تطبيقها.

إن تطبيق الخطط التسويقية والإستراتيجية يحتاج إلى عمل صعب ومعقد على كافة مستويات تطبيق التسويق الذي يتطلب بدوره اتخاذ قرارات يومية والعمل وفقها من قبل آلاف الأشخاص من داخل الشركة وخارجها، ويتخذ مديرو التسويق قرارات تتعلق بالقطاعات المستهدفة حول الماركات التجارية المستخدمة، والتعبئة، وعملية سياسة التسعير وأساليب تقديم وتحريك السلع والترويج لها، وهم يعملون بشكل جماعي مع عمال آخرين في الشركة لتقديم الدعم للسلع والبرامج، وفي قسم التكنولوجيا هناك أشخاص يبحثون في تصميم السلعة، وفي القسم الإنتاجي يبحثون مسائل الإنتاج وإدارة الاحتياطي، وفي القسم المالي يبحثون المسائل المالية وحركة السيولة، ويعملون أيضاً مع أشخاص من خارج الشركة، وبشكل خاص مع وكالات الدعاية والإعلان، ومع القسم المتعلق بالحملات الدعائية ووسائل الإعلام الجماهيري في محاولة منهم للحصول على الدعم والتأييد الجماهيري، يعمل مديرو المبيعات على إقناع شركات تجارة المفرق بالإعلان عن السلع بالدعاية المناسبة، فعلى سبيل المثال تقدم شركة ***Nestle*** مكاناً كافياً من المنصات لاستخدام المواد الدعائية التابعة للشركة.

إن التطبيق الناجح يعتمد على عدة أمور هي بمثابة مفاتيح لهذا النجاح:

أولاً: يتطلب التطبيق الناجح برامج للعمل تضع إحداثيات لعمل كل المنفذين وكل النشاطات وكيفية التوفيق بين القرارات والأعمال لبلوغ الأهداف المرجوة للشركة.

ثانياً: إن الدور الهام في تطبيق الإستراتيجية التسويقية يلعبه تشكيل بنية تنظيمية للشركة، اقتداءً بالشركات المتقدمة. اكتشف خبيرا التسويق ***Peters*** و***waterman*** إن هذه الشركات سعت إلى وجود بنية بسيطة ومرنة تتيح لها التكيف السريع مع الظروف المتغيرة(20). إن بنيتها إضافة إلى ذلك لديها نزعة إلى الابتعاد عن الشكلية والروتين، وعلى سبيل المثال يمكن أن نذكر أسلوب الإدارة حول

الأعـمال (***Management by walking around - MBWA***) في شركـة ***Hewlett - Packard*** و«الأندية في شركة ***3M***»، والفعل النشيط المشترك بـين المجموعـات الصـغيرة، وثقافـة التسـوية الجديدة في شركة ***Nokia***(21).

لكن البنى المستخدمة في مثل هذه الشركـات لا تتناسـب دائمـاً مـع الشركـات الأخـرى. فالكثير من الشركات المتقدمة المذكورة اصـطدمت بالحاجـة إلى ضرورة إعـادة البنـاء في بنياتهـا خلال التغييرات الحاصلة في السـوق والإسـتراتيجية. وبشـكل خـاص البنيـة غـير الشـكلية، التـي حققت في وقتها لشركـة ***Hewlett Packard*** نجاحـاً هـائلاً، وأدت في وقـت لاحـق إلى حـدوث مشاكل في عملها، وقد أعادت الشركة بالتالي النظر في بنيتها جاعلة منها أكثر شـكلية. (المداخلـة 3/ 4).

إن أنظمة اتخاذ القرارات وتشـجيع الشركـة هـي عبـارة عـن عـتلات العمـل التـي يـتم بمساعدتها تنفيذ التخطيط، ووضع الموازنة، ودفع أجور العمال، وأشكال أخرى من العمل. وهي أيضاً تؤثر على تطبيق التسويق. فعلى سبيل المثال، إذا ما قامت الشركة بمكافأة مديري الأعمال على النتائج المتوسطة الأمد، فإنها بذلك تلغي الحافز لتحقيق المهام الطويلة الأمد، ولذلك تجـد أن الشركات المدركة لهذه الحقيقة تقوم بمكافـأة عمالهـا لـيس فقـط مـن أجـل كميـات المبيـع الجيدة وإنمـا لأسـباب أخـرى، مـثلاً، تكافـأ شركـة ***Xerox*** عمالهـا إذا مـا قـاموا بتلبيـة حاجـات المستهلك وإرضائه، فالتطبيق الفعال يتطلب كذلك تخطيطاً دقيقاً للموارد البشرية.

يجب أن تزود الشركة بنيتها ونظامها الخاص عـلى كافـة المسـتويات بالأشـخاص الـذين يتمتعون بالأهليـة والكفـاءة المطلوبـة والاهـتمام والمميـزات الخاصـة الأخـرى، وقـد اكتشـفت شركات كثيرة في الأعوام الأخيرة، أن التخطيط الطويل الأمـد للمـوارد البشريـة يمكـن أن يعطـي ميزة تنافسية جدية.

في الختام، لابد لتطبيق إسـتراتيجية تسـويقية ناجحـة أن تكـون متناسـبة مـع الثقافة العامة للشركة. حيث إن ثقافة الشركة: هي نظام القيم وأساليب الاقتناع التي يتقاسمها عمال الشركة والتشكيلات الجماعية وطريقة تفكيرها، ومن الصعب تطبيـق

الإستراتيجية التسويقية غير المتطابقة مع ثقافة الشركة، فغالباً ما تُفضل الشركات إعداد إستراتيجيات تتطابق مع مستواها الثقافي الموجود، وبدون اللجوء إلى محاولة تغيير أسلوبها وثقافتها في كل مرة تفعل بها ذلك.

بشكل عام إن التطبيق الناجح للتسويق يعتمد على المقدار الجيد الذي تستخدم فيه الشركة العناصر الخمسة التالية: برامج العمل، وتنظيم البنى، وأنظمة اتخاذ القرارات والتشجيع، والموارد البشرية، وثقافات الشركة، في إطار برنامج موحد دائم لإستراتيجيتها.

المداخلة 3/ 4

التطور الزمني لبنية *Hewlett Packard*

في عام *1939* قام المهندسان (***Bell Hewlett***) و(***David Packard***) في أحد كراجات مدينة «باولو ألتو» بتأسيس شركة لإنتاج التجهيزات الإختبارية تحت اسم (***Hewlett Packard***) وفي البداية قام هذان المهندسان بعمل كل شيء بنفسهما بدءاً من التصميم والرسم على الورق وانتهاءً بتجهيز المعدات وتسويقها، لكن عندما أصبح الكاراج (المرآب) ضيقاً بالنسبة للشركة وازدادت كذلك كمية التجهيزات الاختبارية المتعددة قاما بتعيين مدراء لأقسام الشركة الوظيفية لإدارة أنواع العمل المتعددة، وكان هؤلاء المدراء يعملون بشكل مستقل نسبياً لكنهم عملوا بالتنسيق الوثيق مع أصحاب الشركة.

وحتى أواسط السبعينيات صار يعمل في اثنين وأربعين قسماً من شركة هيوليت باكارد أكثر من *30* ألف شخص. وتطورت بنية الشركة مع الزمن، محافظة على تمسكها الخاص بالاستقلالية وابتكار كل ما هو جديد. وعمل كل قسم كوحدة مستقلة وكان مسؤولاً عن التخطيط والإستراتيجية فيه وعن إعداد المنتجات الجديدة والبرامج وتطبيق التسويق.

في عام *1982* قدما في كتابهما ***In search of Excellence*** (بحثاً عن الكمال) وصفاً لبنية هيوليت باكارد كرهان للنجاح الدائم للشركة، وأعطيا تقييماً

عالياً لمتانة البنية ولأسلوب التعامل غير الشكلي في هيوليت باكارد وهو ***MBWA*** (الإدارة بين الأعمال)، الذي ساهم في استقلالية الأقسام من خلال إعطائها جزءاً من المسؤولية لاتخاذ القرارات ومنحها الحرية النسبية. حصل هذا الأسلوب على شهرة واسعة ويطلق عليه الآن اسم «أسلوب هيوليت باكارد» الذي يتميز بغياب مبادئ إصدار الأوامر الإدارية والعلاقات غير الشكلية بين العمال، المسموح لهم بالتعامل مع بعضهم بأسمائهم فقط.

ولكن في أواسط الثمانينيات وبكون الشركة بقيت رابحة تعرضت لمشاكل التغييرات السريعة في أسواق الكومبيوترات الشخصية والصغيرة (ميني كومبيوتر)، وأصبح أسلوب هيوليت باكارد المنشط والمحفز على الاستقلالية وعلى العمل النشيط على طريقة رجال الأعمال عائقاً في الظروف الجديدة التي تتطلب من الأقسام المستقلة عملاً مشتركاً في مجال المنتجات الجديدة والخطط التسويقية، لذلك خطت الشركة خطوة باتجاه تحويل بنيتها وثقافتها بما يتوافق مع الأوضاع المتغيرة، وأنشأ نظام اللجان القادر على العمل المشترك الواضح بكافة الأقسام ووضع إحداثيات العمل الخاص بإعداد المنتجات الجديدة، والتسويق...إلخ.

عملت البنية الجديدة جيداً على الأقل لوقت معين، ولكن سرعان ما خرجت تقوية المركزية من تحت السيطرة، فقد ضاعفت اللجان من كمية القرارات المتخذة من قبلها. ومع نهاية الثمانينات أصبح أسلوب الشركة مرتبطاً بالبيروقراطية، وحتى بداية التسعينيات أصبح داخل الشركة حوالي *38* لجنة داخلية، تتخذ قرارات في كل المسائل، بدءاً من المواصفات التكنولوجية للسلع الجديدة وحتى إنشاء لائحة بالمدن الأكثر ملاءمة التي من المخطط إطلاق هذه السلع في أسواقها، وبدلاً من تنشيط العمل المشترك ساهمت هذه اللجان بزيادة النفقات وأخذت وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار وللتصرف تجاه تغييرات السوق، وفي يوم من الأيام ناقش أكثر من ***100*** شخص موضوع تسمية الضمان البرامجي لشركة ***New Wave Computing***.

وفي الأسواق المتغيرة بسرعة والخاصة بالمحطات العاملة وبالكومبيوترات الشخصية أدى التمهل والمماطلة في اتخاذ القرارات في شركة هيوليت باكارد إلى خمول كبير في الإمكانيات التنافسية، لاسيما مقارنة

بالمنافسين الحثيثين والنشيطين مثل شركات كومباك وصن مايكروسيستمز. وعندما تأخر أحد المشاريع الهامة لشركة هيوليت باكارد (وهو أحد سلسلة مشاريع المحطات العاملة السريعة) تقريباً لمدة عام عن الظهور في الأسواق بسبب الاجتماعات والمباحثات اللامنتهية للجان غير محدودة، عندئذ لم تعد إدارة الشركة قادرة على التجاوب، فأبعدت *200* مهندس من الإدارة، العاملين على هذا المشروع، لكي يستمروا في العمل من دون مظاهر البيروقراطية المعتادة. إن سوء الحظ الذي رافق المحطات العاملة أقنع إدارة شركة هيوليت باكارد بأنه حان الوقت لتغيير أسلوب عملها كله. ومن أجل القضاء على البيروقراطية وإنشاء درجة منطقية من اللامركزية فقد تدخل ديفيد وبيل بنفسيهما وكانت النتيجة أنه تم إعادة تنظيم الشركة جذرياً. وقضت على بنية اللجان من الشركة. فأصبح المدير الذي كان يعمل سابقاً مع *38* لجنة، يعمل اليوم مع ثلاثة فقط، وأصبحت الآن في رأس الاتجاهات الأساسية لعمل شركة هيوليت باكارد فرق موحدة متعددة الوظائف. واليوم وبالرغم من المقاييس الضخمة لعمل الشركة، *9400* عامل في أرجاء العالم كافة و*25* مليار دولار حجم المبيع السنوي، أصبحت الأقسام المستقلة قادرة على التجاوب بشكل أسرع مع متغيرات السوق.

بهذا الشكل خرجت شركة هيوليت باكارد خلال أقل من عقد من الزمن من أسلوب المركزية الضعيفة واللاشكلية إلى أسلوب نظام اللجان المركزية، وبعد ذلك عادت خطوة إلى الوراء باختيارها الحالة الفاصلة.

هيهات أن تجد شركة هيوليت باكارد الإمكانية الوحيدة والبنية الأفضل على الإطلاق، التي من شأنها أن تلبي وترضي كل مستهلكيها في المستقبل. وأغلب الظن أنها ستضطر إلى تحويل بنيتها وفق متطلبات الوسط المتغير.

الخلاصة

التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عملية إعداد الإستراتيجية الشكلية للاستمرار الطويل الأمد وللنمو. يساعد التسويق على إعداد الخطط الإستراتيجية التي تحدد بدورها دور التسويق في الشركة. ولا تستعمل كل الشركات الخطط الإستراتيجية إلى حد بعيد. وإذا ما استعملتها فيكون ذلك بطريقة غير مناسبة، ولكن

من خلال اتباع الأسلوب الصحيح للتخطيط الشكلي تحصل على سلسلة من الميزات. وتعد الشركات ثلاثة أشكال من الخطط:

* **سنوية * طويلة الأمد * إستراتيجية.**

يعتبر التخطيط الإستراتيجي اللدنة الأولى في عملية التخطيط في الشركة وهو يتضمن مهام محددة للشركة، وتحليل جوانب القوة والضعف وسط المنظمة وحقيبة العمل، وصياغة الأهداف والمهام والخطط الوظيفية. إن وضع صياغة عقلانية لمهام الشركة تعتبر عملية معقدة، إذ يجب أن تكون المهمة قابلة للتنفيذ، ومنشطة ومحفزة، وفردية، ومتقيدة ومسترشدة بالسوق ولديها إمكانية تحقيق إمكانيات الشركة.

تعد الشركات الخطط على مستويات مختلفة: عالية، إقليمية، ووطنية... إلخ. وإن الخطط تحتوي على أهداف وإستراتيجيات عليا وعلى مخططات بمستوى اقل. وصياغة الأوامر الإستراتيجية هذه تعتبر من أهداف الشركة. ويجب إجراء فحص إستراتيجي للشركة وللوسط في كل مستوى، إن تحليل ***SWOT*** يعمم النتائج الأساسية للفحص الناتجة عن الجوانب القوية والضعيفة للشركة. وكذلك الإمكانيات والتهديدات المحتملة.

بعد ذلك يبدأ تحليل حقيبة العمل في الشركة، ومن الضروري التقرير أي من نطاقات العمل يجب أن تحصل على موارد أكثر، وأيها على أقل، ومن أجل هذه الغاية يتم استخدام أساليب تحليلية خاصة، وبشكل خاص مصفوفة نمو/حصة السوق، المعدة في شركات بوستون كوتسولتينغ غروب، ومصفوفة تطور سلعة/السوق، المعدة من قبل شركة جينيرال إليكتريك.

لكن معظم الشركات تفضل إعداد أساليبها الخاصة لتحليل حقيبة العمل المتقيدة والمسترشدة بالمستهلك، وتتحمل المسؤولية تجاه الحالات الحاصلة. إن التحليل والمهمة في الشركة يقودان إلى أهداف ومهام إستراتيجية محددة، يجب على الإدارة اتخاذ القرارات الهامة بالنسبة لأساليب تحقيق النمو والربح في المؤسسة، يمكن أن تساعد مصفوفة النمو سلعة/سوق في إعداد النمو الإستراتيجي التي تقدم

أربعة إمكانيات لطريق النمو: التغلغل في السوق، توسيع السوق، تطوير السلعة والتنويع.

بعد أن أصبحت الأهداف الإستراتيجية ومهام الشركة محددة، يجب على الإدارة أن تعد مصنف الخطط الوظيفية، التي تساعد على تنسيق الأعمال التسويقية والمالية والإنتاجية والأقسام الأخرى.

ويشترك كل قسم وظيفي في الشركة في عملية التخطيط الاقتصادي. ولدى كل قسم وجهة نظر خاصة به بالنسبة للأهداف الأكثر أهمية ولنطاقات عمل الشركة. ويتقيد قسم التسويق ويستهدي بالمستهلك، لكن مديري هذا القسم مطالبون بتشاطر الرأي مع الأقسام الأخرى وبالعمل المشترك مع مديري الأقسام الوظيفية الأخرى أثناء إعداد نظام الخطط، التي تضمن البلوغ الكامل للأهداف الإستراتيجية العامة.

بالقيام بدورهم في المؤسسة، يدخل المسوقون في عملية التسويق، وفي مركز اهتمام هذا العمل يقع المستهلك. وتقوم الشركة بتجزئة السوق إلى قطاعات وتختار لنفسها تلك القطاعات التي تقدم لها الإمكانيات الأفضل، وبعد ذلك تعمل الشركة على إعداد المجموعة التسويقية لإبراز سلعتها وضمان الميزات التنافسية لها من خلال إحداث المواقع المناسبة في السوق، ومن أجل إعداد مجموعة تسويقية أفضل وتحقيقها وتطبيقها بنجاح، تقوم الشركة بالتحليل التسويقي والتخطيط التسويقي وبالتطبيق التسويقي وبالرقابة التسويقية.

ويجب أن يتم تجهيز خطط للإجراءات التسويقية، لكل اتجاه عمل للسلع والماركات التجارية والأسواق، والجزء الأساسي من الخطة التسويقية هو تفصيل خطة الإجراءات التسويقية وتحليل السوق، والإمكانيات والتهديدات، المهام والمشاكل والإستراتيجيات التسويقية، برامج العمل، الموازنة، والرقابة.

وغالباً ما يكون تخطيط إستراتيجية شركة أسهل من تطبيقها.

التطبيق - هو عملية الانتقال من الإستراتيجية التسويقية إلى الأعمال التسويقية وتتضمن هذه العملية خمسة عناصر:

- **برنامج العمل**: يحدد المهام الأساسية والإجراءات الضرورية لتحقيق الخطة التسويقية مع تبيان المنفذين والمدة المحددة لتنفيذ كل عمل.

- **البنية التنظيمية**: تحدد المهام والإمكانيات وكذلك إحداثيات جهود عمال الشركة.

- **نظام اتخاذ القرارات والتشجيع**: تعطي الشركة إحداثيات لبعض أشكال العمل مثل التخطيط والحصول على المعلومات وتشكيل الموازنة ودفع أجور العمال، والتشجيع وتعليم الطاقم الوظيفي. إن برنامج العمل الموضوع جيداً للبنى التنظيمية ولأنظمة اتخاذ القرار والتشجيع يضمن تطبيقاً فعالاً للخطة.

- **التطبيق الناجح** كذلك يعتمد على التخطيط الدقيق للموارد البشرية. إذ يجب على الشركة أن تعين وتعلم وتبحث وتدعم الأشخاص الذين هي بحاجة إليهم.
- **ثقافة الشركة**: يمكنها أن تضمن التطبيق أو تلغيه، ثقافة الشركة تحدد سلوك الأشخاص في الشركة، وإن التطبيق الناجح ممكن بوجود ثقافة مصاغة بوضوح تتطابق مع الإستراتيجية المختارة.

تتحمل خدمة التسويق مسؤولية تطبيق الخطة في كثير من الأحيان، وتعد البنية الحديثة للأقسام متعددة ومتنوعة جداً، وأكثرها شهرة- المنظمة التسويقية الوظيفية، حيث يقوم المسوقون بتنفيذ وظائف تسويقية وتخضع لسلطة مدير التسويق، ويمكن للشركة كذلك أن تستخدم المنظمة بالدلالة الجغرافية، حيث تكون الجهود والوظائف مجزأة وانطلاقاً من التوضع الجغرافي للأسواق، وإذا ما استخدمت منظمات تسويقية بالسلع، فإن مديري السلع يعملون بالمنتجات ويشاركون مع الأخصائيين من أقسام أخرى أثناء إعداد وتطبيق الخطة. وهناك شكل آخر يعتبر منظمة وهو إدارة الأسواق التي يعمل مديروها بتحديد الأسواق ويشتركون مع الأخصائيين من أقسام أخرى. وفي الختام، تقوم خدمة التسويق بمراقبة وتصحيح خططها في عملية التحكم بالتسويق. وتعمل الرقابة العملياتية على مراقبة تنفيذ

الخطط السنوية الموضوعة والأهداف بكميات الأرباح والإنتاج. وتسمح الرقابة الإستراتيجية بالاقتناع بتطابق الأهداف التسويقية، وبالإستراتيجيات وبالأنظمة وبالحالة الحقيقية والمتوقعة للوسط السوقي، إن إجراء فحص تسويقي بشكل دوري يتم بهدف إبراز الإمكانيات والتهديدات المحتملة بالأعمال الطويلة والقصيرة الأمد المفيدة، ولتحسين المواقع الموجودة في السوق وتستخدم الشركة النتائج المستخلصة لفهم أفضل والتلاؤم مع الوسط السوقي.

المفاهيم الأساسية

تحليل حقيبة العمل
تقرير الموازنة.
حقيبة العمل
الفحص الداخلي
الفحص الخارجي
الخطة السنوية
التنويع
البقرات الحلوب
الخطة الطويلة الأمد
النجوم
المجموعة التسويقية
مفاتيح النجاح
مجموعة التسويق
رقابة التسويق
الإستراتيجية التسويقية
الفحص التسويقي
مصفوفة نمو/حصة السوق.
مصفوفة تطوير سلعة/سوق
المهمة
فجوات السوق حديثة العهد
الرقابة العملياتية
خطة الإجراءات التسويقية
انتقاء القطاعات المستهدفة في السوق
إحداث المواقع
تحريك وتقديم السلعة (ترويج)
منتج
عملية إدارة التسويق
توسيع السوق
تطوير السلعة
تطبيق التسويق
متصدر السوق
مراقب السوق
مدعي السوق
قطاع السوق
تجزئة السوق إلى قطاعات
«الكلاب»
عناصر العمل الإستراتيجي
التخطيط الإستراتيجي
التحليل $SWOT$
الحالة التسويقية الجارية
«إشارات الاستفهام»
التغلغل في السوق
صياغة المهمة
السعر

قضايا للمناقشة

1. اذكروا بعض مزايا الخطة الطويلة الأمـد، ولمـاذا عـلى المـدراء أن يمضـوا أوقـاتهم في إعدادها مع أنها تكون خاضعة للتعديل والتصحيح كل عام؟

2. تجـري العديـد مـن الشركـات فحصـاً دوريـاً لتحديـد الجوانـب الضـعيفة والقويـة لمؤسسـاتها بالمقارنـة مـع الشركـات المنافسـة، وكـذلك لتحليـل إمكانيـات وقـدرات ومخاطر الشركات فيما يتعلق بمجال نشاطها. ولماذا من الضروري أن يكون للبحـث عن الجوانب الضعيفة والقوية للشركة الطابع النسبي وليس المطلق؟

3. يحصل منتجو الإلكترونيات على إنتاجهم لأنصاف الموصّلات مـن الشركـات الفرعيـة التي تورد منتجاتها لمنتجين آخرين أيضاً. والشركات الفرعيـة هـذه غـير كبـيرة وغـير رابحة بالمقارنة مع الشركات المنافسة الكبرى، وانخفضت وتـائر نموهـا في السـنوات الخمس الأخيرة أقل مـن الوسـط في مجـال الفـروع. حـددوا في أي فـرع بالتحديـد انخفضت نسبة/نمو سوق العنصر الإستراتيجي للعمل. وماذا على الشركة القيـام بـه في هذه الحالة؟

4. حددت شركة الإلكترونيات أن مستوى بيع منتجات مجموعتها التجارية الرئيسـية - أجهزة الفيديو - قد بدأ بالاستقرار. والسـوق وصـلت إلى مرحلـة الإشـباع. مـا نـوع إستراتيجية النمو التي على الشركة اتباعها فـيما يتعلـق بهـذه المجموعـة التجاريـة؟ وكيـف يمكـن لـلأداة الإسـتراتيجية أن تسـاعد في البحـث عـن إمكانيـات نمـو هـذه المجموعة؟

5. مصفوفة التخطيط الإستراتيجي لعمـل شركـة «جـنرال إلكتريـك» تـؤمن المعلومـات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. حددوا أنواع القرارات التي يمكـن أن تكـون مفيدة لهذه المصفوفة. وهل هناك أنواع من القرارات الإستراتيجية لا يمكن تطبيقها على هذه الجداول؟

6. شركة «سوني» هي المتصدرة في إنتاج النظم الصوتية ***Hi-Fi*** من خلال طرحها مجموعة واسعة من تلك المنتجات وبأسعار عالية جداً. ابحثوا كيف سيستخدم المنافس إستراتيجيات متحدي السوق. ومناصري (متتبعي) وحديثي العهد في السوق لمنافسة فعالة أكثر مع شركة سوني.

تثبيت المعلومات

1- تذكروا المحلات التجارية في منطقتكم، ولنفرض أنكم قررتم تأسيس عمل لكم فيها وتهتمون بالبحث عن فرص مناسبة لكم لافتتاح مطعم على سبيل المثال أو مكاناً لبيع الألبسة أو بيع الأدوات الموسيقية:

هل هناك فرصة حقيقية للقيام بمشروع رابح في هذه المنطقة. تصوروا السوق التي ستتبع لكم وما هي خططم لخدمتها كي تحصلوا على مزايا تنافسية.

ما هي المجموعة التسويقية التي سوف تستخدمونها لمشروعكم؟

2- عاينوا المؤسسة المنتجة للبضائع أو التي تقدم الخدمات، فهي معروفة لديكم جيداً (تستطيعون اللجوء للمساعدة إلى المعهد أو الجامعة).

أحصوا الفرص الرئيسية لمجال عملكم أو التهديد الذي يواجهكم، والذي ستصطدم به المؤسسة.

ماذا تعتقدون بشأن الجوانب الضعيفة والقوية للمؤسسة.

اقترحوا الأساليب التي بمساعدتها يمكن للمؤسسة أن تتأقلم مع الضغوطات الآتية من المجال الخارجي للعمل.

انصحوا بإستراتيجية تسويق ممكنة يمكنها أن تضمن التناسق بين المصادر الداخلية للشركة مع الإمكانيات الخارجية.

الحواشي:

1. *"Dockers muscle in on Sweden with the world's biggest advertisement", The European (1-7 April 1994), p.21; "Levi's: The Jeans Giant Slipped as the Market Shifted", Business Week (November 5, 1984), p. 79-80; Miriam Rozen, "The 501 Blues", Madison Avenue (November 1984), p. 22-26; Marc Beauchamp, "Tight Fit", Forbes (August 11, 1986); Joshua Hyatt, "Levi Strauss Learns a Fitting Lesson", Inc. (August 1985), p. 17; Brenton R. Schlender, "How Levi Strauss did an LBO right", Fortune (7 May 1990), p. 105-107; Maria Shao, "For Levi's, A Flattering Fit Overseas", Business Week (November 5, 1990), p. 76-77; "A Comfortable Fit", The Economist (June 22, 1991), p. 67-68; Marcy Magiera and Pat Sloqn, "Levi's, Lee Loosen up for baby boomers", Advertising Age (3 August 1992), p. 9; Marcy Mageria, Levi's Dockers looks for younger, upscale men with authentics", Advertising Age (18 January 1993), p. 4.*
2. *Malcom MacDonald "Ten barriers to marketing planning", Journal of Marketing Management, 5, 1 (1989), p. 1-18.*
3. *Vironica Wong and John Suanders, "Business orientation and corporate success", Journal of Strategic Marketing, 1, 1 (1993), p.20-40.*
4. *Michael E. Porter, Competitive Advantage, Creating and sustaining competitive performance (New York; Free Press, 1985).*
5. *Laura Nash, "Mission Statements - Mirrors and Windows", Harvard Business Review (March-April 1988), p. 155-156; Fred R. David, "How Companies Define Their Mission Statements", Long Range Planning, 22, 1 (1989), p. 90-97.*
6. *Michael Porter, Competitive Advantage.*
7. *Kenneth Goading, High speed steel group rolls towards floatation", Financial Times (24 June 1994), p.27.*
8. *Daniel H. Gray, "Uses and Misuses of Strategic Planning", Harvard Business Review (January-February 1986), p. 89-96; Roger A. Kerin, Vijay Mahajin, P. Rajan Varadarajan, Contemporary Perspectives on Strategic Planning (Boston: Allyn & Bacon, 1990).*
9. *Richard G. Hamermesh, "Making Planning Strategic", Harvard Business Review (July-August 1986), p. 115-120.*
10. *H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", Harvard Business Review (September-October 1957), p. 113-124.*

11. *Guy de Jonquieres "Pell-mell expansion has sparked controversy", Financial Times (11 June 1991), p. 8; Christopher Parkes, "New car plant will be test for "lean production", Financial Times (25 June 1992), p. 4.*

12. *John C. Narver and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing (October 1990), p. 20-35.*

13. *"Quality'93: empowering people with technology", Fortune (20 September 1993). Yoram Wind, "Marketing and the other business functions", in Jagdish N. Sheth (ed.), Research in Marketing, vol. 5.*

14. *Daniel W. Haines, Rajan Chandran and Arvind Parkhe, "Winning by being first to market... or second", Journal of Consumer Marketing (Winter 1989), p. 63-69.*

15. *E. Jerome MacCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach (Homewood, IL: Irwin, 1960). Walter van Waterschoot and Christophe Van den Bulte, "The 4P Calassification of the Marketing Mix Revisited", Journal of Marketing (October 1992), p. 83-93.*

16. *Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: Four P's Passe; C-Words Take Over", Advertising Age (October 1, 1990), p. 26.*

17. *Nigel F. Piercy, "The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications", Journal of Marketing (October 1987), p. 54-59.*

18. *Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies (New York: Harper & Row, 1982).*

19. *Joseph Winski, "One Brand, One Manager", Advertising Age (August 20, 1987), p. 86.*

20. *Robert W. Ruekert, Orvile C. Walker, Jr., and Kebbeth J. Roering, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", Journal of Marketing (Winter 1985), p. 13-25: Ravi S, Achrol, "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", Journal of Marketing (October 1991), p. 77-93.*

21. *Greg Melvor, "Nokia becomes a world leader?", The European (26 August- 6 September 1994), p. 28.*

22. *Deshpande and Frederic E. Webster, Jr., "Organization culture and marketing: defining the research agenda", Journal of Marketing (January 1989), p.3-15.*

مواقف للتحليل

احذر ليبتون ***Oolong*** قادم!

إحياء بضاعة منسية.

تختص شركة ***Thomas J. Lipton Company*** بصناعة الشاي منذ زمن بعيد، وبدا حتى لصاحب الشركة توماس ليبتون أن هذا العمل أصبح مستقراً ومملاً قليلاً، إلا أن مفاجأة مدهشة غير متوقعة كانت بانتظاره، إذ أصبحت تحدث بعض التغيرات في سوق الشاي. ما الذي حدث فجأة لهؤلاء المستهلكين الذين من الصعب إرضاءهم؟

تبين أنهم اقلعوا عن تناول المشروبات غير الكحولية التي كانت تستهويهم في بداية الثمانينيات بعد أن أصبح المصنعون ينتجون مشروبات الحِمْية ذات الروائح العطرة. ونسي المستهلكون أيضاً تلك المشروبات التي كانت مشهورة جداً في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات عندما استقرت سوق المشروبات غير الكحولية وبدأ المصنعون يبحثون عن إمكانيات أخرى للتطوير. ونسي المستهلكون كذلك المياه الغازية المعطرة مثل ***Oasis*** أو ***Perrier*** التي بزغ نجمها في بداية التسعينيات - والجميع «طار عقله» تقريباً من «المشروبات الفوّارة». حتى أن المستهلكين لم تعد لديهم الرغبة في شرب القهوة كذلك! مع أنها كانت مشهورة، وأدرك الجميع فجأة الضرر الذي تحدثه المشروبات الكحولية، وأما المصنعون فسرعان ما تعاملوا مع هذه التغيرات في السوق بتقديم القهوة القديمة الرائعة.

وأما اليوم؟ اليوم، يستحوذ الشاي البارد على الشهرة كلها. وبعبارة أخرى الشاي الجاهز للاستهلاك المبرد والمعبأ في زجاجات أو علب صغيرة. إذ لم يعد من الضروري تسخين المياه وصب الشاي في الفناجين التقليدية.

الشاي البارد - ليس اختراع اليوم. فقد ظهر مشروب بهذا الاسم عام 1904 في مدينة «سانت لويس»، حيث كان يقام هناك معرض دولي. وأثناءها لم يعد يعجب «ريتشارد بليتمشيندن» مورد الشاي الهندي والسيلاني شرب الشاي الساخن في طقس ترتفع درجة حرارته بشكل غير محتمل، وفي أحد الأيام وضع في كوب مليء بالشاي بعض قطع الثلج واكتشف أن هذا الأمر أرضى أذواق جميع الحاضرين المتواجدين في المعرض. الشاي البارد المعبأ في علب من الصفيح ليس اختراعاً جديداً أيضاً. فقد كان يباع في بداية السبعينيات تقريباً، لكنه لم يكن يحتل مكانة تذكر في سوق بيع المشروبات غير الكحولية في ذلك الوقت.

إضافة المعطرات

وفي هذا المجال - إضافة المعطرات - أيضاً ليس هناك اختراع جديد. فشركة ***Snapple*** كانت الأولى في إنتاج الشاي المعطّر - كان يعبأ أولاً في أكياس ومن ثم أصبح يباع جاهزاً ومعبأ في الزجاجات مع رائحة عطرة من التوت وتوت العليق والخوخ والدراق.

الشاي المعطر الذي يعبأ ساخناً في الزجاجات يدخل البهجة إلى قلوب المستهلكين بطعمه الجديد واللذيذ. وقبل أن تنتج شركة ***Snapple*** هذا الاختراع كانت شركة ليبتون وغيرها من الشركات المنتجة للشاي تقدم نوعين منه: الشاي العادي والشاي برائحة الليمون. إن الشباب الذي يفرض نوعية الموضة كان له الدور في انتشار شاي ***Snapple*** - فالذواقون الشباب كانوا يشترون المشروب في المحلات التجارية، حيث كان يحفظ في الثلاجات. أما الآن فيتناولونه مباشرة من أي مكان.

وتبين أن الشاي المعطر أصبح ضرورياً وخاصة لأولئك المستهلكين الذين يبحثون عن التنوع، فقد سئموا من المشروبات العادية من طراز كوكاكولا وكانوا يرغبون بتجربة أشياء جديدة. وهؤلاء المستهلكون لم يصبحوا مدمنين دائمين لهذا المنتوج أو ذاك بل هم دائماً يبحثون عن شيء جديد. فقد أعجبتهم مشروبات مثل «***New age***» (الجيل الجديد) فهي خفيفة وغير كحولية ومنعشة. وكان المستهلكون يتناولون المشروبات

الطبيعية التي لا تحتوي على الحريرات وغير المنعشة وأعجبهم بشكل خاص أن الشاي المعبأ في الزجاجات يكون جاهزاً للاستهلاك ويمكن حمله دائماً في أي مكان.

وفي النتيجة - ازدادت مبيعات الشاي الجاهز للاستهلاك في عام 1991 ووصلت إلى 53 مليار دولار أي بنسبة 50% أكثر من عام 1990، وبلغت نسبة حجم المبيع العام في الولايات المتحدة فقط 5% وللمقارنة: حجم المبيع في أسواق المشروبات غير الكحولية بلغ 48 مليار دولار، وأما مبيع القهوة فبلغ 5 مليارات دولار في العام. وفي سوق المشروبات غير الكحولية ازدادت النسبة السنوية بحوالي 2%، وأما سوق المشروبات «الغازية» و«الفوارة» فبلغت 0.5% فقط.

كيف نشأت الأوامر؟

على الرغم من حجم سوق الشاي البارد الصغيرة، فإن المصنعين الكبار أوْلوا اهتمامهم إلى نموه السريع. فشركة كوكاكولا قامت بالخطوة الأولى حيث اتحدت مع شركة نستله «***Nestle***» مُشَكِّلةً ***Nestle Refreshments Coca Cola***، أي أنها ضمت شبكتها الواسعة من المحلات التجارية مع معارف وعلامة شركة ***Nestle*** التجارية. وتبعتها كذلك شركة ***Pepsi Cola*** حيث وحدت جهودها مع شركة ***Thomas J. Lipton Company***. وبدأت شركة ***Barg's*** بتقديم العلامة التجارية لشركة ***Luzianne***، وأعلنت شركة ***AandW*** أنها ستنتج وتبيع شاي ***Tetley***، واقترحت شركة ***Cadbury Beverages*** على شركائها أنواعاً غير مشهورة كثيراً من ***All Seasons***، وأما شركة ***errier Group*** فقد ضمت جهودها إلى شركة ***Celestial Seasonings***.

طرحت شركة ليبتون منذ زمن الشاي في الأسواق وكانت حصتها تبلغ 50% من 400 مليون دولار من حجم المبيع العام. وقال المدير العام لشركة بيبسي إن تجربة تسويق الشركة أثناء انضمامها لتجربة إنتاج الشاي من قبل شركة ليبتون يمكن أن تشكل اقتراحاً ناجحاً جداً. وجواباً على هذا الإعلان قال رئيس شركة ليبتون إن هذه المشاركة ستجعل من شاي ليبتون بضاعة مشهورة مثلها مثل بيبسي.

وكي لا تتخلف عن بيبسي كان على شركة كوكاكولا ومنافسيها أن تغزو سوق الشاي الجاهز للاستهلاك. وأشار أحد المراقبين إلى أن استهلاك الشاي البارد

يشكل ظاهرة شمالية شرقية وأنه في الخط (الممر) ما بين ولايات إنكلترا الجديدة وفيرجينيا تركزت ما نسبته 65% من حجم المبيع العام في أمريكا. في أواسط التسعينيات كان المحللون يعتقدون أن حجم مبيع هذا النوع من البضائع ازداد كل سنة بنسبة 20% وتوقع أحد مدراء التحالف كوك ونستله أنه لعام 2000 ستشكل مبيعات الشاي الجاهز ما نسبته 5% من سوق المشروبات غير الكحولية.

في حقيقة الأمر إن سبب هذه المضاربة كان إنتاج 200 نوع جديد من الشاي الجاهز في أعوام 1991-1992. وارتفع من جديد حجم مبيع الشاي في عام 1992 بنسبة 50% أي ما يعادل 600 مليون دولار، وأما في عام 1993 فقد وصلت النسبة إلى 1.3 مليار دولار. وهذا الارتفاع يعود إلى تبدل سمعة وصورة الشاي إذ لم يعد يقدم الآن في شكله التقليدي العادي بل كمشروب طبيعي مفيد للصحة. زد على ذلك أن التجارب التي أجريت في المخابر بينت أن استهلاك (تناول) الشاي يخفض من إمكانية الإصابة بالأمراض مثل السرطان ويؤدي إلى انخفاض مستوى الكوليسترول. وتقوم شركة ليبتون ونستله وسنابل بإغواء المستهلكين بالروائح العطرة الجديدة إذ تضيف على الشاي الصبغات الاصطناعية مما يسمح بالحصول على الكثير من الشاي الجاهز. حتى أن شركة ليبتون لجأت إلى «بو جاكسون - ***Bo Jackson***» - بحيث أصبح شعارها: «آن الآوان لتناول الشاي بجرعات كبيرة».

وعلى الرغم من أن مبيعات الاتحاد كوكاكولا نستله ازدادت بشكل ملحوظ في عام 1993، إلا أن شركتي ليبتون وسنابل حققتا إنجازات كبيرة. وفي النتيجة أنفقت شركة نستله في عام 1994 30 مليون دولار على أعمال الدعاية محاولة اجتذاب الشباب من الأعمار ما بين 18 و29 سنة. وتوجهت قوافل مؤلفة من 18 قاطرة ومقطورة أطلقت عليها الشركة اسم «قوافلنا المبردة» وأرسلتها إلى 60 مدينة في أميركا أثناء مباريات كرة السلة والطائرة.

تابعت شركة بيبسي بدورها قيامها بحملات الإعلان والدعاية لشاي ليبتون، ففي إعلاناتها في الإذاعة كانت تؤكد أنه تم «إضافة البودرة» إلى شاي سنابل ***Snapple***، وأما ليبتون «فيتم وضعه في الماء المغلي بطريقة عصرية». عدا عن

ذلك طرحت شركة بيبسي شاي «ليبتون» في المحلات التجارية الكبرى بسعر 99 سنتاً مع «مجموعة» من المنتجات الأخرى لكل زجاجة من ***Lipton original***، ***Ocean Spray Lemonade***، ومشروب ***All Sport*** الكحولي.

وبفضل حملات الدعاية هذه تغلبت شركة ليبتون وسنابل في نهاية عام 1994 على شركة كوكاكولا / نستله، على الرغم من أن هاتين الشركتين كانتا متواجدتان في السوق قبلها. وتم إشباع السوق كلها بشاي ليبتون. وأشار أحد المحللين أن شركة بيبسي مع شركة ليبتون قامتا بعمل ضخم إذ أنتجتا مشروبات أفضل مما تنتجه كوكا. ومن المحتمل أنه بسبب هذا أعلنت شركة كوكاكولا ونستله أنهما ستوقفان التعاون فيما بينهما المحدد بثلاث سنوات. وبهذا ستتجه شركة كوكاكولا إلى تركيز الانتباه على مشروب ***Nestea*** المركز والقابل للحلّ، وأما شركة نستله فستهتم بالقهوة القابلة للذوبان.

ويعتقد المحللون أن الوضع بهذه الحالة سيتيح لشركة كوكاكولا التأقلم سريعاً مع التغيرات الحاصلة بما أنه ليس من الضروري بالنسبة لها مناقشة كل التفاصيل مع شركة نستله.

Oolong قادم من الشرق

ما إن سيطرت شركة ليبتون على كل السوق الأمريكية للشاي حتى لاحت في أفق الشرق ظلال غامضة لها، فقد قامت شركة غير معروفة في إنتاج المشروبات وتدعى ***Shin Snii Industrial Company*** من مدينة صغيرة في جنوب تايوان قامت بانقلاب في سوق المشروبات التايوانية. ففي عام 1985 عرضت شركة شين شي للبيع ***Oolong*** (نوع من الشاي الصيني الأسود)، ***Kai Snii*** شاي مبرد جاهز معبأ في علب، وعلى الرغم من أن الشاي البارد كان معروفاً ومنتشراً في العديد من دول ضفة المحيط الهادئ، إلا أن التايوانيين لم يسمعوا عنه أبداً، ولم يكونوا يشربون إلا الشاي المغلي اللذيذ.

ابتداءً من عام 1991 قامت شركة ***Shin Snii*** ووكالة الدعاية والإعلان التابعة لها واسمها ***Metaphysical Punctuality Advertising Company*** بحملة إعلانية ترويجية واسعة النطاق وكان هدفها نقل شاي ***Kai Shii*** من المحلات

الصغيرة القذرة إلى الرفوف اللامعة للمحلات التجارية الضخمة. وكانت الحملات الإعلانية تدعو وتنص على أن كاي شي هو «خيار الجيل الجديد من الناس في العالم الجديد» و«يشربه الناس الجدد» من أي عمر كان، حتى الأشخاص الكبار المتمسكين بالآراء التقليدية والعادات. وصورت الدعاية شاي كاي شي على أنه مشروب طبيعي يشربه الناس المهتمون بصحتهم ووسطهم المحيط بهم. وجاء في بعض الإعلانات رسوم لرجال أعمال سكرى يشربون المشروبات الكحولية مقابل أشخاص سعداء بوجوه مرحة يشربون شاي كاي شي.

في عام 1993 سافر القيمون على الحملة الإعلانية لشاي كاي شي إلى الصين حيث قاموا بتصوير بعض الأفلام الدعائية التي كانت تصور الفلاحين الصينيين وهم يرتدون ملابسهم الوطنية المزركشة، وفيما بعد تم استخدام هذه الأفلام في الدعاية للشاي كاي شي وتم بثها في كل الصين وتايوان، وحصلت هذه الأفلام على الجائزة الأولى في مهرجان كان للأفلام الدعائية.

وبفضل هذه الحملة الدعائية العدوانية يسيطر شاي كاي شي الآن على أكثر من مائة نوع من شاي ***Oolong*** في السوق التايوانية للشاي الجاهز. واحتل شاي كاي شي على نسبة تقدر بـ25% من السوق، وفي عام 1991 ضاعف من حصته إذ بلغت 70% من مجموعة شاي ***Oolong***.

زد على ذلك، أن المشتري يريد من الشاي البارد مزاحمة المشروبات الغازية غير الكحولية، في عام 1993 انخفضت مبيعات المشروبات غير الكحولية في تايوان إلى 16% في ذات الوقت الذي تضاعفت فيه مبيعات الشاي البارد بالمقارنة مع مبيعات عام 1991، وإن تطور المبيعات على هذا الشكل غير مفيد أو غير مناسب أبداً لشركتي كوكا وبيبسي، وقد أعلنت بيبسي أن هذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الأسعار على هذه المشروبات.

في عام 1994 تم بث الحملة الدعائية لشاي كاي شي إلى كل أنحاء العالم، وكان هدفها يتمثل في التأثير على الصينيين الشباب الذين يعيشون في نيويورك

وعلى الأوروبيين من لندن وباريس، وكان هذا التأثير بمثابة انفجار قنبلة تناثرت شظاياها في كل مكان، فقد بدأت شركة ***Shinshii*** التحرك نحو الأسواق الأجنبية. ويحـاول مـديروها الاسـتفادة من تجاربهم التي حصلوا عليها في تايوان لغزو سوق الولايات المتحدة الأمريكية.

أثناء التحضير للدخول إلى السوق الأمريكية أتاحت شركة ***Shin Shii*** للمشترين إمكانية تجربة (تذوق) شاي ***Oolong*** الطازج واللذيذ. وبرز منافس جديد لشركة ليبتون وبيبسي، وهذا الشريك لديه تجربة كافية في مبيع الشاي البارد والذي يحاول التغلغل في سوق المشروبات غـير الكحولية.

قضايا

1. على أية أسس تعتمد الشركات في تقسيم سوق الشاي البارد إلى قطاعات؟
2. ما هي القطاعات التخزينية للسوق التي يمكن أن تقوموا بتحديدها؟
3. ما هو رأيكم في مبادرات تغيير الطلب في السوق للشـاي البـارد في كـل قطـاع عـلى حدة أو بشكل كامل؟
4. ما نوع إستراتيجية استحواذ السوق التي على شركتي بيبسي/ ليبتون اتّباعهـا؟ لمـاذا؟ وكيف يجب عليهم تحديد مواقع شاي ليبتون البارد.
5. إذا كنتم تعملون في قسم الدعاية لشركة ***Shin Shii***، فما هي إستراتيجية التسـويق التي تنصحون بها للدخول الموفق إلى السوق؟
6. كيف تحددون مواقع شاي ***Kai Shii***؟

المصادر

Sally D. Goll, "Taiwan Soft Drink Sales Break for Tea", Wall Street Journal (July 29), 1994, p. A7B, Wall Street Journal. Laurie M. Grossmn, "Coca-Cola, Nestle Are Ending Venture In Tea and Coffe but Plan Other Ties", Wall Street Journal (August 30, 1994), p. B3; Laura Bird, "Trouble is brewing for snapple as rivl fight for iced tea sales", Wall Street Journal (June 9, 1994), p. B4; Eric Sfiligoj, "Ladies and gentlemen, and beverages of all ages", Beverage World (April 1994), p. 42-47; Gerry Khermouch, "Nestea iced tea plans summer push", Adweek (March 21, 1994), p. 13; Michael J. McCarthy, "Competition heats up iced-tea industry", Wall Street Journal (June 15, 1993), p. B1; Kevin Goldman, "Snapple goes big time for new age drink", Wall Street Journal (April 20, 1993), p. B6; Greg W. Prince, "Tea for all", Beverage World (April 1992), p. 24-32. "Twinings" , http:\\www.cuttsark.org.uk\twining; Lipton, http//www.lipton.com

تعميم ما تمّ دراسته

استرح، وتناول كيت كات

سيلفيا لافوريه، جامعة بيرمنغهام.
إندي هيرس، جامعة لاوبورو.

المدخل

كانت سونيا إنغ (***Sonia NG***) تجلس مع زميلها ديفيد جونسون في مطعم الشركة المعتم في مدينة يورك في شمال إنكلترا، وكانت سونيا تمزق غلافاً أحمر فاقع لقطعة شوكولا كيت كات، ثم قسمتها إلى نصفين وأعطت أحدهما إلى ديفيد، وقالت متنهدة: «هذه القطعة ستكون لها خصوصية بالنسبة إلي». وكمساعدة جديدة لمدير قسم العلامة التجارية كان على سونيا أن تعد خطة تجارية لعام 1995 لماركة كيت كات، وكان هذا الأمر بالنسبة لها بمثابة تحقيق نجاح كبير بما أن كيت كات كانت العلامة التجارية الرئيسية لشركة نستله. وأول ما قامت به هو أنها جمعت قدر المستطاع معلومات عن هذه العلامة وتحدثت مع المديرين الذين لهم علاقة في هذا الأمر.

Nestle` Rowntree

طرحت شركة ***Rowentree*** منتج كيت كات في السوق عام 1935 وكان يحمل العلامة التجارية «***Chocolate Grisp***». وتغير اسم المنتج مرتين (في عام 1937 ***Kit-Kat Chocolate Grisp*** وفي عام 1949 «***Kit Kat***»، وحتى العام 1950 أصبح كيت كات المنتج الأكثر مبيعاً لشركة ***Rowntree*** وما زال كذلك حتى الآن. معروف تماماً كيف ظهرت تسمية «الكيت كات»، فهناك رأي يقوم إنها جاءت من

اسم أحد الأشخاص من القرن الثامن عشر كان يملك مطعماً صغيراً حيث كان يجتمع فيه أعضاء النادي السياسي كيت كات، والذي كان يحمل نفس اسم هـذا الشـخص أيضـاً وهـو كريسـتوفر كيت، وتسمية كيت كات كانت تتناسب طبعاً مع مضمون تلك العلبة. المنتجات الأخـرى التـي تحمل العلامة التجارية لشركـة ***Rowntree*** كانـت فـالوذة ***Rowntree's Fruit Pastilles*** (تـم إنتاجهـا عـام 1881) وعلكـة ***Rowntree's Fruit Gums*** (1883)، ***Black Magic*** (1933)، ***Aero*** (1935) ***Dairy Box*** (1936)، ***Smarties*** (1937)، ***Polo*** (1948)، و***after Eight*** (1962).

إن شركة ***Nestle Rowntree*** هي بمثابة الفرع الأضخم لشركة ***Nestle*** الاحتكارية وأكبر مصدر في بريطانيا العظمى للشوكولا والحلويات في أسواق أكثر من 120 دولة، والأسواق الأكـثر أهمية بالنسبة لها هي أوروبا والشرق الأوسـط، وإضـافة إلى بريطانيـة فـإن السـوق الأوروبيـة تشمل فرنسا وألمانيا وبلجيكا وهولندا وإيطاليا وإيرلندا، كما أن سوق الشوكولا في قـارة أوروبـا ليست كبيرة كما هو الحال في بريطانيا، إذ تبلغ نسبة مبيع كيت كات في سـوق الحلويـات هنـا 67%، أما في ألمانيا فتبلغ 10.6% وفي فرنسا 5.6%، وزادت شركة نستله مـع بدايـة التسـعينيات من حصتها في الأسواق الأجنبية إلى أكثر من 50%.

أهداف الشركة الإستراتيجية

إن الحوافز الأساسية لعمل الشركـة تكمـن في تحقيـق الأربـاح الصـافية ودخـل الرأسـمال الاستثماري وفي حصتها في الأسواق، وإن كل مجموعة من المنتجات تكون موجهة إلى قطاع محـدد من السوق، وإن ما يسمى بالنظام المتعاقب هو الذي يحدد فجـوة السـوق لكـل علامـة تجاريـة على حدى، ولكل علامة تجارية هناك خطة خاصة - خطة عمل لمنتـوج محـدد. وزيـادة المبيـع في الأسواق الأوروبية هي أحد المهام الإستراتيجية لشركة نستله. وغالباً، لا يتمتع المديرون التجـاريون في بعض فروع الشركة في الخـارج بوسـائل كافيـة لزيـادة حجـم المبيعـات، ونتيجـة لهـذا وافقـت

شركة نستله على ما يسمى بإستراتيجية التغلغل المتدرج إلى السوق - على حساب تخفيض العلاوات التجارية، وهذا انعكس سلباً على نسبة الرأسمال الاستثماري لفرع الشركة.

الهدف الطويل الأمد للشركة يتمثل في السعي لكي تكون المتصدر الأوحد بين مصنعي الحلويات في بريطانيا وتحقيق نمو هام في الأرباح وفي إنتاجية مصانع الحلوى التابعة لها ورفع فعالية نظام التزويد وتحسين خدمات المستهلكين.

إستراتيجية العمل

إن إستراتيجية العمل للشركة تكمن في تحقيق أهدافها وليس في الدخول في منافسة مع الآخرين. فعلى سبيل المثال البضائع أسوأ مما ترغبه الشركة لكن أفضل مما لدى المنافسين. وهدف مُصَنِّع هذه البضاعة - هو تحقيق المستوى الذي وضعته الشركة. رودفلينت (***Rod Flint***) مدير الشركة الإعلانية ***J. Walter Thompson***، المسؤول عن إعلانات نستله يقول: «إن أهدافهم لا تتحدد دائماً حسب الوضع في السوق، وهذا يعطي الشركة أفضلية. وإن علاماتها التجارية هي من أفضل وأشهر العلامات في العالم وطريقتهم في تنظيم العمل يمكن تسميتها تماماً بالشاملة بما أنهم ينظمون الممثلية الأوروبية لنستله».

تتمثل المبادئ الرئيسية التي تحدد إستراتيجية الشركة في طرح العلامات التجارية في التالي: يريد الزبون الحصول مقابل نقوده على أفضل وأحسن نوعية، ولابد من إعداد برامج عمل طويلة الأمد لكل علامة تجارية لوحدها وهذا يخدم التوزيع المتساوي لثغرات السوق بين كل المنتجات ويعطي الشركة ميزات أكثر في مواجهة المنافسين. ولغاية اليوم يعتقد البعض أن أفضل طريقة لمثل هذا التوزيع هو وضع علامة تجارية (ماركة) لكل منتوج. وليس بيعه بعلامته التجارية الموجودة. بيد أن طرح علامات تجارية جديدة تضاعفت كثيراً في الآونة الأخيرة. وتبحث الشركات دائماً عن طرق لتحديد مجالات نشاط الحلويات وغيرها من أصناف المنتجات التي يتم بيعها بعلامة تجارية واحدة، وشركة نستله تريد أيضاً تحسين

صورتها من خلال إقامة علاقات أفضل لدى المشتري مع البضائع الرائجة كثيراً. على سبيل المثال تحولت كيت كات إلى ***Nestle Kit-Kat***، كما أن تخصيص مبالغ ضخمة للدعاية والإعلان يعتبر جزءاً أساسياً من إستراتيجية نستله، وهذا يساعد في تعلق المشتري بمنتجات الشركة ولا يسمح بظهور منافسين جدد في السوق وكحد أوسط تخصص 10% من إيرادات البيع للدعاية وغيرها من الإجراءات لطرح علامات تجارية جديدة.

كيت كات

عندما تم طرح كيت كات للبيع في الأسواق كان منتج ***Dairy Milk*** الذي تنتجه شركة ***Cadbury*** هو الذي يحتل المرتبة الأولى أو كان الأكثر رواجاً. وتم تحديد موقع كيت كات منذ البداية في السوق على أنه «اثنان في واحد» نوع من الحلويات ومقبلات خفيفة في الوقت ذاته. والآن كيت كات ما هو إلا وسيلة ما بين المقبلات والحلوى. إلا أنه في نظر المشتري يعتبر وقبل كل شيء مقبلات خفيفة و«شعار إعلاني» لعام 1957 الذي يقول: «استرح، وتناول كيت كات»، وهو معروف جداً بفضل الدعاية المستمرة في وسائل الاتصال الجماهيري.

يباع كيت كات في بريطانيا على نوعين: «علبة صغيرة» - علبة مؤلفة من ثمانية قطع بعرض إصبعين والذي (حسب نتائج البحث) يتم شراؤها بشكل أساسي في المحلات التجارية الكبرى (سوبر ماركت) من قبل الأهل لأولادهم. النوع الثاني - قطع منفردة بعرض أربعة أصابع والتي يشتريها الشباب من الأعمار ما بين 16-24 سنة على شكل مقبلات (الجدول 1و2و3). القطع الصغيرة من كيت كات تنتمي إلى القطاع الضيق من سوق الشوكولا (س.ش). وهذه الحلويات يتم شراؤها من قبل العائلة لأطفال المدارس (على الإفطار) والقطع الكبيرة تعتبر جزءاً من السوق العامة للحلويات - ويتم شراؤها من قبل أشخاص معينين لأنفسهم، أي تشترى من

قبل شرائح كبيرة جداً من المراهقين والمعمرين.

الجدول رقم 1: سوق قطع الشوكولا من نوع (علب صغيرة) (مليون جنيه إسترليني):

السنة	كيت كات	بنغوان	Club	السوق العامة لـ س.ش
1990	91	50	40	449
1991	95	55	39	478
1992	101	58	39	508
1993	110	53	45	530
1994	112	48	47	535

المصادر: ***BCCA***، الإحصائيات ***AC Neilsen TN-AGB***

الجدول رقم 2: مصنعو س.ش في السوق (1994)

	النسبة في السوق %	التغيير (% في سنة)
نستله Rowntree	29.3	2.6-
United Biscuit	17.4	15.7-
Jacobs Bakery	12.0	1.5-
Mars Confectionery	3.30	14.0-
Burtons	7.1	14.3-
Thomas Tunnocks	3.8	3.5-
Fexis	7.8	51.8-
Others	5.7	3.6
Cadbury	2.20	لا يوجد
علامات تجارية خاصة	15.3	25.6
السوق بشكل عام		0.9

المصادر: ***AGB*** سوبربانيل

الجدول رقم 3: سوق القطع الكبيرة من المقبلات (مليون جنيه إسترليني)

السنة	كيت كات (كبيرة)	Mars	Time Out	الحجم العام
1990	76	137	0	1529
1991	87	138	0	1677
1992	92	142	18	1723
1993	93	148	20	1787
1994	96	159	39	1865

المصادر: ***BCCCA*** إحصائيات ***Neilsen AC***.

في البداية سيطرت القطع الكبيرة (ذات الأربعة أصابع) في حجم المبيع، لكن مع تطور تجارة البقالة (على حساب بائعي الحلويات) تراجع بيع القطع الكبيرة وتنازلت للقطع الصغيرة (ذات الإصبعين). وحوالي 18% من قطع كيت كات الصغيرة تحولت إلى بائعي الحلويات مقارنة مع 80% من القطع الطبية.

قامت شركة ***Nestle Rowntree*** بتقسيم سوق الشوكولا والحلويات إلى ثلاثة أصناف: ملبسات الشوكولا (في علب، ويتم شراؤها كهدايا) وسوق قطع الشوكولا والمقبلات الكبيرة (يتم شراؤها من الأشخاص أنفسهم)، وبهذا الشكل طرحت نستله كيت كات في سوق قطع الشوكولا والمقبلات (على شكل كيت كات كبيرة) وفي سوق س.ش (على شكل قطع كيت كات صغيرة). وهذا بدوره أتاح بيع كيت كات في أقسام تبيع الملبسات وفي أقسام أخرى تبيع البسكويت ورقاقات الشوكولا.

وهناك عنصر آخر ساهم في طرح وبيع كيت كات كمنتوج على شكل قطع شوكولا وهو القدرات المتنامية للمحلات التجارية (السوبر ماركت) المختلفة. (الجدول 4و5). ونلاحظ التطور لمصلحة المحلات التي تتبع نظاماً متكاملاً للعمل

وكذلك تتمتع بقدرات كبيرة، وليس لمصلحة الموزعين الذين يتبعـون نظامـاً هيكليـاً أقـل. تنـتج الشركة أنواعاً مختلفة من المنتجات للمحـلات التجاريـة الكـبرى (السـوبر ماركـت) وللمـوزعين المستقلين أيضاً وذلك من أجل تفادي الـدخول في مقارنـة مبـاشرة مـن قبـل المسـتهلك لأسـعار المنتج ذاته وعدم إعطاء الفرصة للموزعين الصغار في طلب شروط تفضيلية لزيادة أرباحهم.

الجدول رقم 4: حجم مبيع كيت كات من قبل الموزعين

(أ) نسبة المبيع (%) لدى الموزعين.

السنة	المحلات التجارية المستقلة		البائعون المستقلون		
	كيت كات (صغيرة)	بنغوان	كيت كات (كبيرة)	Mars Bar	Time Out
1990	49	65	99	99	0
1991	50	50	99	99	3
1992	57	52	99	99	33
1993	64	64	99	99	95
1994	65	71	99	99	94

(ب) - الحجوزات على كيت كات (الصغيرة) في سوق س.ش (%)

السنة	شبكة المحلات		شبكة الموزعين		المحلات التجارية المستقلة	
	كيت كات	بنغوان	كيت كات	بنغوان	كيت كات	بنغوان
1990	20.3	12.9	45.2	3.8	12.8	15.9
1991	14.9	12.3	43.9	5.1	12.1	14.6
1992	11.9	10.3	43.4	6.5	15.0	14.3
1993	12.2	9.3	28.0	8.4	12.6	14.4
1994	12.6	9.90	38.5	5.50	13.4	15.8

(ج) نسبة الحجز على كيت كات (الكبيرة) (%).

السنة	شبكات المحلات	شبكات الموزعين	الموزعون المستقلون	المحلات التجارية المستقلة
1990	5.4	4.2	4.7	5.8
1991	5.3	4.1	4.6	6.0
1992	4.40	3.7	4.8	5.4
1993	4.40	4.0	4.5	5.50
1994	6.0	3.6	4.40	5.1

المصادر: ***AC Neilsen***.

الجدول رقم5: مبيع الكيت كات حسب القطاعات والأنواع (طن):

السنة	كيت كات صغير			كيت كات كبير		
	المستقلة	العلب الصغيرة	أخرى	مستقلة	علب صغيرة	أخرى
كل المستهلكين						
1990	1150	20750	300	15550	3600	0
1991	1200	20800	200	16950	3700	50
1992	1200	31300	100	17150	3250	0
1993	800	21900	0	16300	3300	0
1994	700	23150	100	15850	3750	0
شبكة الموزعين						
1990	50	18750	100	1800	2750	0
1991	50	18850	50	2050	3450	0
1992	50	19300	50	2100	3100	0
1993	50	19950	0	1950	3200	0
1994	50	21200	50	1900	3600	0

تجارة الجملة /الموزعون المستقلون/

تعميم ما تمّ دراسته

السنة	كيت كات صغير			كيت كات كبير		
	المستقلة	العلب الصغيرة	أخرى	مستقلة	علب صغيرة	أخرى
1990	1100	2000	200	13750	250	0
1991	1150	1950	150	14900	250	50
1992	1150	2000	50	15050	150	0
1993	750	1950	0	14350	100	0
1994	650	1950	50	13950	150	0

المصادر: الإحصائيات الخاصة للمؤلف

في عام 1994 احتل كيت كات المرتبة الأولى في المبيع وشغل 19% من حجم السوق (الجدول رقم6) وكان المنافس الأقرب لـه ***Mars Bar*** (شركة ***Mars***) و***twix*** المخصص لسوق المقبلات، لكنه الآن يطرح في الأسواق على شكل «علب صغيرة»، كقطعتين في سوق (س.ش)، وفي هذه السوق لدى كيت كات منافسين كبيرين - ***Jacobs*** و***United Biscuits***، وفي السوق العامة للحلويات فإن ***Mars*** و***cadbury*** هما المنافسان الضخمان لكيت كات.

الجدول رقم 6: العلامات التجارية في سوق س.ش. (%).

العلامة التجارية (الماركة)	النسبة في السوق	التغييرات (خلال عام)
Kit - Kat (صغيرة)	**19.5**	**2.5**
Penguin	**8.80**	**7.4**
Club	**9.0**	**7.70-**
Twix	**3.30**	**13.6-**
Rocky	**4.1**	**159.3**
Blue Riband	**2.7**	**4.0-**

العلامة التجارية (الماركة)	النسبة في السوق	التغييرات (خلال عام)
Break away	**2.7**	**7.9-**
Wagon Wheel	**4.7**	**15.3-**
Tunnaks CW	**3.4**	**2.1-**
Classic	**2.4**	**11.2-**
Trio	**2.20**	**5.3-**
علامات تجارية خاصة	**15.3**	**25.6**

المصادر: ***AGB Super pand***.

السوق

إن سوق الحلويات والشوكولا مشبعة جداً ومستقرة وتتخللها منافسة قوية جداً والموردون الأوائل فيها هم شركة ***Cadbury*** (28% من السوق)، ***Nestle Rowntree*** (25%)، ***Mars*** (21%) و***terry Suchard*** (5%). والمبالغ الضخمة التي تصرف في سوق الحلويات في بريطانيا هي من قبل شركة ***Nestle*** على منتجها ***Kit Kat***. والجزء المهم في سوق الحلويات تحتله سوق مقبلات الشوكولا بما فيها القطع وكذلك ألواح الشوكولا (38% أو 1.5 مليار جنيه إسترليني). في السنوات الخمس الأخيرة نما هذا القطاع بمقدار 20% وهذه النسبة تعكس ازدياد شهرة المقبلات الخفيفة بشكل عام. وكانت سوق قطع المقبلات وكذلك س.ش قد استقرت، لكن هناك مخاطرة تتمثل في أنه إذا اتخذ المنافسون إجراءات مضادة فإن حجم مبيعات كيت كات سينخفض. وتبلغ نسبة قطع الشوكولا من كيت كات في السوق العامة 7%. وتراجع الكيت كات (الكبير) قليلاً لصالح ***Mars Bar*** (الجدول رقم 7)، لكن وكما في السابق يحتل المرتبة الثالثة بعد المنتجات الأخرى لـ ***Mars- Twix*** و***snickers***.

الجدول رقم 7: حصص العلامات التجارية في السوق

ماركة المنتج	قيمة المبيع		حجم المبيع	
	1994 (%)	**التغيرات (%)**	**1994 (%)**	**التغيرات (%)**
Kit Kat (كبيرة)	6.7	0.1-	7.1	0
Mars Bar	13.9	0.8	19.0	1.10
Snickers	7.5	0.3-	9.2	0.3-
Twix	4.9	0	6.1	0
Twiri	3.30	0.2-	2.7	0.3-
Time out	2.7	0.3-	2.20	0.2-
Drifter	1.3	0	1.4	0

المصادر: ***Neilsen*** (بما فيها س.ش «الطلب الصغيرة»).

إن العمل على إنتاج بضائع جديـدة أدى إلى ظهـور أنـواع جديـدة مـن مقـبلات قطـع الشوكولا والرقاقات من الشوكولا: **أولاً:** قطع ***Rocky*** من شركة ***Fox***، والتي بلغت حصتها 4.1% من السوق، **ثانياً:** الاكتشـاف الكبـير مـن قبـل شركـة ***Cadbury*** التـي طرحـت في سـوق قطـع الشوكولا ***Fuse*** الذي يحتوي على الشوكولا والزبيب والحليب، وبتكاليف بلغت 7 مليون جنيـه إسترليني، لكنها باعت منه في الأسـبوع الأول فقـط مـا يعـادل 40 مليـون قطعـة، وأصـبح هـذا المنتج يحتل المرتبة الثانية من حيث الشهرة في بريطانيا.

إن سوق مقبلات الشوكولا سوف تضيق ذلك لأن نسبة السكان من الأعمار مـا بـين 15-24 سنة تنخفض. وإن كيت كات هو الوحيد الملائم لهذه الشريحة الاجتماعية الاقتصـادية مـن السكان، وكذلك لشريحة السكان ما بين 35-44 سنة. كما أن نسـبة المـراهقين مـن 12-15 سـنة مرتفعة أيضاً.

والشوكولا غالباً ما تستخدم على أنها «مقبلات شوكولا»، ويتم تناولها أثناء السير عادة، وهي تجذب النساء بشكل خاص. كما أن إعلانات الكيت كات الصغيرة غالباً ما يتم بثها في الصباح الباكر وهي موجهة نحو المستهلكين في عمر الثلاثين تقريباً أكثر مما هي موجهة للأطفال. وإن إعلانات الشوكولا الكبيرة موجهة إلى الشباب من الأعمار 16-24 سنة، وإضافة إلى التلفزيون يتم الإعلان عنها في كتب ومجلات الشباب أيضاً. وتختلف إستراتيجية الدعاية للقطع الكبيرة من الشوكولا عن تلك المخصصة للقطع الصغيرة من الكيت كات. وتشير الشركة إلى حداثة صورة العلامة التجارية للكيت كات، من خلال الإعلان عن هذا المنتج في المجلات الشبابية وفي المحطات الإذاعية المستقلة.

وتهدف الوسائل المتخذة لطرح كيت كات الصغيرة في السوق إلى بيعها في المحلات التجارية الكبيرة (السوبر ماركت) (على سبيل المثال عند شراء بعض العلب - فإن واحدة منها تكون مجانية). وهذه الوسائل لا تطبق على قطع الكيت كات الكبيرة وإضافة إلى أنها مختلفة بسبب توجيهها إلى أقسام مختلفة من السوق (على سبيل المثال تخفيض بنس واحد وهكذا).

إضافة إلى ذلك، تجري سنوياً حملة إعلانية عامة لمنتجات ***Nestle***، ويراعى في هذه الحملة سمعة وهيبة هذه العلامة التجارية، وتطبق كذلك وسائل دعائية تقليدية، على سبيل المثال تخفيض الأسعار أثناء بث هذه الحملة. ويختلف كل من النوعين من كيت كات (صغير وكبير) من حيث السعر، فالكبير يكون سعره مثلما هو سعر ***Twix***، لكن أرخص بمقدار بنسين عن ***Mars Bar***، لأنه يسود اعتقاد أن كيت كات من المقبلات الخفيفة جداً، ولا يسد الجوع كما هو الحال مع ***Mars Bar***. وإذا لم تتمسك (تتبع) الشركة مثل هذه السياسة السعرية، فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض المبيعات. وأما الكيت كات الصغير لا يتأثر بتغير الأسعار، باعتباره منتجاً يحتل المرتبة الأولى في الرواج فإنه يفرض سعره بنفسه، ولذلك فإن سعر منافسه ***Penguin*** أقل بـ2 بنس، ويقول المديرون التجاريون في شركة ***Nestle*** إن «هدفنا هو أن نجعل المشتري يفضّل الكيت كات بسبب حداثته وعصريته والوصول إلى

الزعامة المطلقة في سوق بريطانيا». وتؤكد الحقائق أن هناك فعلاً شريحة كبيرة نسبياً من الأشخاص يفضلون هذه العلامة التجارية. بيد أن الأشخاص الذين يبتاعون الكيت كات الصغير مستعدون لشراء منتجات الشركات الأخرى أيضاً: **Classic Clube Orange**، **Penguin**، **Twix**، **Blue Riband**، و**gold**.

ويقول برايان فورد (**Brian Ford**) المدير التجاري لكيت كات: «على الرغم من أن نستله تطمح لتحديد مجال نشاط كلا النوعين من كيت كات من خلال تخصيصها لقطاعات مختلفة في السوق وشرائح متعددة من المشترين إلا أن المستهلك لا يجد اختلافاً واضحاً فيما بينهما ويتقبلهما كعلامة تجارية (ماركة) لكيت كات بشكل عام».

آخذة بعين الاعتبار التطور القوي للسوق فإن الشركة اتخذت خطوات مصيرية كي يبقى منتج كيت كات محتلاً المرتبة الأولى. وفي ربيع عام 1996 فإن الماركة الأكثر شهرة في صناعة الحلويات أصبح لها مذاق جديد، فقد طرحت نستله للبيع كيت كات **Orange**، النوع الأول لكيت كات بمذاق جديد في تاريخه الممتد لـ59 عاماً. إلا أن المنتج تم طرحه لمدة شهر واحد فقط وبكمية محدودة، وكان نجاح المنتوج غريباً، فقد أرسل المستهلكون رسائل يرجون فيها إعادة طرحه في الأسواق من جديد. وفي 31 كانون الثاني 1997 أعلنت شركة نستله أنها ستطرح في السوق مجموعة محدودة من **Mint Kit Kat** (بالنعناع)، وهذا النوع أصبح مشهوراً أكثر من **Kit Kat Orange**.

المنافسة

قبل كل شيء إن المنافسة لمنتج كيت كات تأتي أولاً من منتجات الشركات الصغيرة والمنتجات الخاصة التي تعرضها المحلات التجارية الكبرى (السوبرماركت) والمنتجين الأجانب، لكن هذا يؤثر أيضاً على التغلغل المتبادل لأسواق الشوكولا والمقبلات. فمنذ فترة ليست بالطويلة تدخلت شركة **Cadbury** في سوق كيت كات طارحة منتوجها **Time Out** وهي عبارة عن قطع شوكولا

مخصصة لسوق قطع الشوكولا عموماً. وكان على ***Time Out*** أن يملأ الفراغ المتشكل بين مقبلات قطع الشوكولا وقطع رقاقات الشوكولا (كما هو الحال على سبيل المثال بين ***Twirl*** و***kit Kat***)، وسيدخل في منافسة مع كيت كات ومع ***Twix***. وكذلك مع المنتجات المتميزة «بحلاوتها الخاصة» كما على سبيل المثال ***Spira*** و***twix***.

وازدادت المنافسة من جهة منتجي الحلويات الأوروبية في الفترة الأخيرة بفضل تطور شبكة السوبرماركات التي تقدم الحسومات مثل ***Aldi*** و***netto***، وهذا يمكن أن يؤدي إلى نشوب حرب سعرية في قطاع السوبرماركات ولاسيما بين ***Kuik save***، ***Lo-cost***، ***Asda***. ويشكل ***Aldi*** بالنسبة إليهم خطراً كبيراً ذلك لأنه يستورد ***Kit Kat*** الصغيرة (ميني) من ألمانيا. وعلى الرغم من أن ***Nestle Rowntree*** تبيع منتجاتها على شكل «ميني» مثل كيت كات أيضاً إضافة إلى انخفاض أرباح الشركة فإن ***Aldi*** يسبب ضرراً كبيرا لشركة ***Nestle*** من بيع الكيت كات: فأولاً- إن السوبرماركات الكبيرة مثل (***Tesco*** و***sainsbury***) ترغب بالحصول على منتجات «ميني» المتواجدة عند ***Aldi***، ثانياً - الرقاقات والشوكولا المستخدمة لإنتاج كيت كات في ألمانيا تختلف جوهرياً عن تلك الموجودة في بريطانيا.

وخارج حدود بريطانيا فإن القطع الكبيرة مشهورة أكثر من القطع الصغيرة، ويولي الوسطاء الأوروبيون الذين يصدرون البضائع إلى بريطانيا أهمية كبرى لقطع «الميني» (***Aldi*** لا يصدر إلا هذا النوع من البضائع). وتبيع ***Nestle Rowntree*** «الميني» أيضاً في بريطانيا، لكن في علب فقط مع منتجات «ميني» أخرى ولا ترى الشركة أي خطر فيها لبقية المنتجات بما أن مبيعاتها ليست كبيرة.

في الوقت الحالي تعمل الشركة في أقصى حدود إمكانياتها، والمشكلة تكمن في تنظيم الطلب والعرض. ويفسر فورد ذلك بأننا لا نستطيع أن نطرح في السوق أكثر، لذا نقوم بتنظيم الطلب بمساعدة الأسعار، وفي الوقت ذاته نحصل على حد أقصى من الأرباح من البضاعة المنتجة، وحسب رأيه فإن هذا أسهل فيما يتعلق ببيع

القطع الصغيرة حيث تسيطر على السوق عموماً. وأما فيما يتعلق بالقطع الكبيرة فالأمر أصعب «هذه البضاعة بنوعيتها ليست مسيطرة في السوق وبالتالي لا نستطيع هنا فرض الأسعار».

السوق الأوروبية المشتركة

كي يتم تلبية ومراعاة الشروط المطبقة في الدول الأوروبية المختلفة لإنتاج الكيت كات فإن شركة ***Nestle Rowntree*** تنتج أنواع مختلفة من الشوكولا، ورغم مذاقها المختلف فإن المستهلكين لا يلاحظون ذلك، إن إنتاج هذا الكم الهائل من الماركات الدولية يحد في حقيقة الأمر من حرية عمل ***Nestle*** خارج حدود بريطانيا. وإن تناسب الأسعار بين فرنسا أو ألمانيا وبين بريطانيا يتطلب الحيطة والحذر والمراقبة. وفي الوقت ذاته يتطلب من الشركة تنفيذ مهامها، وإن بيع المنتجات من مختلف العلامات التجارية لن يكون متشابهاً ذلك لأن هذه البضائع الموجودة في الأسواق هي في الواقع موجودة في مراحل مختلفة من «دورتها الحياتية». وأعلن روبرتسون: «إن سوق الحلويات في بريطانيا ربما هي السوق الأكثر تطوراً في أوروبا، لذا لا يمكن استخدام الكيت كات الإنكليزي في ألمانيا دون أي تغيير على نوعيته، فالمستهلكون الألمان لا يفهمون في الحقيقة الفكاهة أو النكتة الإنكليزية، وإذا نظرنا إلى المنتجين الأوروبيين، فإننا نلاحظ أن الفروقات غير موجودة بينهم، لكن في الوقت ذاته تبقى هناك أنواع مختلفة قوية من المستهلكين، وهذا بالتحديد هو المشكلة الحقيقية».

إن علب تغليف الكيت كات في بريطانيا تختلف تماماً عن تلك الموجودة في أي مكان، والكيت كات المصدر إلى ألمانيا، لا يتم تغليفه على الطريقة الإنكليزية، وعلى العكس، فإن الكيت كات المنتج في ألمانيا يغلف في قطعة واحدة، بينما الكيت كات الإنكليزي يكون مغلفاً بورق مفضض مع ربطة مطاطية. ومثل هذا التغليف ظهر منذ زمن نتيجة المنافسة مع ***Cadbury*** حيث كان منتجها من الشوكولا والحليب

المهيمن على السوق يغلف بورق مفضض أزرق وربطة كحلية.

وكي يتميز كيت كات عن ***Cadbury***، فإنـه يغلـق بـورق مفضـض فضي وربطـة حمـراء مطاطية على كل العلبة.

وفي بريطانيا كانت هناك مقاومـة (معارضـة) لإدخـال التغليـف الأقـل سـعراً ذلـك لأن استهلاك الكيت كات كان بمثابة طقس للنـاس، فهـم غالبـاً مـا يتنـاولون الكيـت كـات بحضـور العديد من الأشخاص من المجتمعـين عـلى فنجـان مـن الشـاي. والعديـد مـنهم يحـافظون بـل ويتمسكون بهذا «الطقس» الفريد من نوعه: في البداية يتم حل الربطة المطاطية بعدها ينفـك ورق التغليف بنفسه، ومن ثم يتم تناول القطعتين بالترتيب. وهذا بالتحديد ما قامت به سونيا إنج. مساعدة المدير التجاري الجديدة في شركة كيت كات. كـان عليهـا أن تقـوم بإعـداد خطـة تجارية لكيت كات. وحققت نجاحاً في ذلك لكنه كان صعباً جداً.

المصادر: الوكالة الإعلانيـة ***T. Walter Thompson***، لنـدن ***Nestle Rowntree***، يـورك، ***Nestle***، سويسرا.

مقاطع من عمل سيلفيا لافوريه، كوتلر، أرمسترونغ، ساندرز ويونغ.

«***Principles of Marketing***»: «***The European Edition***» (لنـدن: ***Prentice Hall***، 1996). صفحة 115-126.

اسم المنتجات والإحصائيات والتفاصيل الأخرى تم تغييرها لاعتبارات تجارية.

أسئلة (قضايا):

1. ما هو موقع كيت كات؟ اكتبوا النواحي الضعيفة والقوية لهـذه العلامـة التجاريـة، وكذلك كل إمكانياتها والخطر الذي يمكن أن ينشأ.
2. لمـاذا تخصـص القطـع الصـغيرة والكبـيرة مـن الكيـت كـات لقطاعـات مختلفـة

من السوق؟ كيف يتميز مشترو القطع الكبيرة عن مشتري القطع الصغيرة؟ بماذا تتميز طرق الشركة تجاه قطاعات السوق هذه؟

3. بأي شكل يؤثر توحيد أوروبا على تسويق كيت كات؟ وما هي المشاكل التي اصطدمت بها الشركة أثناء اتباعها للتسويق القياسي؟ وهل هي مرغمة الآن لإنتاج أنواع متشابهة من الشوكولا وغيرها من أنواع علب التغليف في كل أوروبا؟

4. ماذا تستطيعون أن تقولوا بخصوص البنية التنظيمية للشركة وقسم التسويق فيها؟ وهل تعتقدون أن هذه البنية جيدة؟

5. ضعوا خطة للتسويق لمنتج كيت كات؟

6. عند دراسة شركة ***Cadbury*** لخبرة استيعاب سوق قطع الشوكولا الأوروبية (قسم تعميم ما تم دراسته في الجزء الثالث)، فكروا كيف يمكن الدفاع (حماية) كيت كات من الآثار السلبية لهذه الأعمال؟

الفهرس

الفصل الثالث

المترجم في سطور

مازن نفاع:

ماجستير في العلاقات الدولية - جامعة كييف عام 1988 - الاتحاد السوفييتي سابقاً - عضو في اتحاد الصحفيين - يعمل في وزارة الإعلام - متخصص في مجال الصحافة الاقتصادية.

صدر له الكتب المترجمة التالية:

1- الانتربول - مكافحة الجريمة الدولية - دار معد 1991 - دمشق.

2- مذكرات شيفارنادزة دار معد - دمشق - 1992.

3- أسرار المدافن المصرية دار علاء الدين - دمشق 1994.

4- الكارما - تغيير المستقبل - دار علاء الدين 2002.

كتب قيد النشر:

- عظماء الهند الثلاثة - ترجمة عن الروسية.
- فضائح الموساد - ترجمة عن الروسية.

كما صدر له العديد من الدراسات والمقالات المنشورة في الصحافة العربية والمحلية.

هذا الكتاب ...

يدرس هذا الكتاب التغيرات السريعة في الأسواق، وتوسع الاتحادات والمؤسسات التجارية، وكيفية تأقلم التسويق مع هذه المتغيرات، لأنه أكثر بكثير من نوع بسيط من النشاط الاقتصادي، فهو فلسفة اقتصادية تهدف إلى تلبية الاحتياجات والإجابة على الاستفسارات.

إنه كتاب يساعدنا في الحصول على تصور واسع جداً عن التسويق وتطبيقاته في الاسواق الوطنية أو العالمية، ويقدم أنماطاً من التسويق الحديث والسياسات التسويقية القوية لبعض الشركات.

إن الأسلوب الواضح والاستخدام الكبير للأمثلة والنماذج التي يتصف بها هذا الكتاب تجعل منه كتاباً مهماً وحيوياً يساعدنا في امتلاك المعارف والخبرات الضرورية.

... الناشر

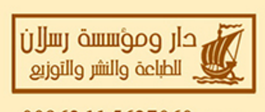




ISBN 978-9933-18-384-4



هاتف: 00963 11 5617071
فاكس: 00963 11 5613241



هاتف: 00963 11 5627060
فاكس: 00963 11 5632860

Marketing